

**PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL  
DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA  
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA  
LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA  
MUJER "COLUMBA RIVAS" BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO**

**Autora: Abog. DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**

**Bárbula, Octubre de 2021**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA  
MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO**

*Trabajo Especial de Grado presentado como requisito, para optar al título de  
Especialista en Gerencia Pública*

**Autora: Abog. DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**

**Tutor: Dr. DAVID RUTMAN CISNEROS**

**Bárbula, Octubre de 2021**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

## ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo Especial de Grado titulado:

**“PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO”**

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA** por el (la) aspirante:

**DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**  
**C.I. 16.049.186**

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO**.

En Valencia, a los Diecinueve días del mes de noviembre del año dos mil veintiuno.

(Prof. David Rutman  
C.I. 7132337  
Fecha: 19-11-2021)



Prof. Amelia Ordaz  
C.I.: 14685388  
Fecha: 19/11/2021

Prof. Javier Herrera  
C.I.: 17059480  
Fecha: 19/11/2021



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Dirección de Asuntos Estudiantiles

Av. Salvador Allende,  
Edif. de la FCJP,  
torre norte, piso 3  
Ciudad Universitaria  
Bárbula - Naguanagua  
Edo. Carabobo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

## ACTA DE CONSTITUCIÓN DE JURADO Y APROBACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Quienes Suscriben esta Acta, Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado:

**“PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO”**

Presentado por el (la) ciudadano (a):

**DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**

**C.I. 16.049.186**

Nos damos como constituidos y convenimos en citar al alumno para la discusión de su trabajo el día: Diecinueve (19) de Noviembre del año 2021

De la misma manera acordamos que cumplido el lapso establecido en el reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy), el (la) ciudadano (a) Decano (a) de la facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, podrá designar los sustitutos correspondientes.

  
**Presidente del Jurado**  
Nombre: Daniel Ruiz  
Cédula: 7 13 233 3

  
**Miembro**  
Nombre: Amelia Ordaz  
Cédula: 14685388

  
**Miembro**  
Nombre: JAVIER HERRERA  
Cédula: 17659487

### RESOLUCIÓN

Aprobado (  ) Reprobado (  ) Fecha: 19/11/2021

Observaciones:



**IMPORTANTE:** En caso de que el trabajo sea reprobado, se debe anexar un informe explicativo, firmado por los tres miembros del Jurado



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Dirección de Asuntos Estudiantiles

Av. Salvador Allende,  
Edif. de la FCJP,  
torre norte, piso 3  
Ciudad Universitaria  
Bárbula - Naguanagua  
Edo. Carabobo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **DAVID RUTMAN CISNEROS**, Cédula de Identidad N° V- 7.132.337, acepto la tutoría del Trabajo Especial de Grado titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO”**, del Programa de Especialización en Gerencia Pública, presentado por la Abog. **DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**, Cédula de Identidad N° V-16.049.186, para optar el Título de Especialista en Gerencia Pública.

En Bárbula a los cinco (05) días del mes de Septiembre del año dos mil veintiuno (2021)

**Dra. DAVID RUTMAN CISNEROS**

**C.I. 7.132.337**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Eloisa Sánchez Brito, titular de la Cédula de Identidad N° 4.007.087, en su carácter de Tutora del Trabajo Especial de Grado del Programa de Especialización en Gerencia Pública, titulado: **PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO**, presentado por la ciudadana: Abog. **DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**, Cédula de Identidad N° V-16.049.186, para optar al título de Especialista en Gerencia Pública, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Bárbula a los cinco (5) días del mes de Septiembre del año dos mil veinte uno (2021).

---

**Dr. DAVID RUTMAN CISNEROS**

**C.I. N° V- 7.132.337**

## INDICE DE CONTENIDO

| ÍNDICE GENERAL  | p.p.        |
|---|-------------|
| <b>LISTA DE TABLAS</b> .....  | <b>viii</b> |
| <b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....  | <b>ix</b>   |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....   | <b>x</b>    |
| <b>RESUMEN</b> .....  | <b>xi</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>xii</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>1</b>    |
| <b>EL PROBLEMA</b> .....  | <b>3</b>    |
| Planteamiento del Problema .....  | 3           |
| Interrogantes de la Investigación .....   | 11          |
| Objetivo de la Investigación .....  | 11          |
| Objetivo General.....   | 11          |
| Objetivos Específicos.....  | 11          |
| Alcance de la Investigación .....   | 12          |
| Justificación de la Investigación .....   | 13          |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....  | <b>15</b>   |
| Antecedentes de la Investigación.....   | 15          |
| Bases Teóricas .....  | 24          |
| <i>Gestión Estratégica del Contexto Interno</i> .....                                     | 25          |
| <i>Institución Municipal del Sector Público en Apoyo a la Mujer</i> .....                 | 35          |
| <i>Factores Que Inciden En Los Procesos De Componente Interno De La Institución</i> ..... | 39          |
| <i>Cuadro de Mando Integral</i> .....   | 40          |
| Bases Legales.....  | 48          |
| Definición de Términos Básicos.....   | 53          |
| <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....   | <b>58</b>   |
| Diseño y Tipo de Investigación .....  | 58          |
| Población y Muestra .....   | 61          |

|  |            |
|--|------------|
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....                        | 62         |
| Validez y Confiabilidad .....  | 63         |
| <b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>                       | <b>65</b>  |
| <b>Análisis e Interpretación de los Resultados .....</b>                     | <b>65</b>  |
| <b>Desarrollo de la Propuesta .....</b>                                      | <b>96</b>  |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                   | <b>113</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>  | <b>113</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>   | <b>115</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                       | <b>116</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>122</b> |
| <b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>                              | <b>123</b> |
| <br>   |            |
| <b>MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b><br>..... | <b>125</b> |
| <br>   |            |
| <b>MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b><br>..... | <b>126</b> |
| <br>   |            |
| <b>MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b><br>..... | <b>127</b> |

## LISTA DE TABLAS

| <b>TABLA</b>   | <b>p.p.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1. Tabla de Interpretación .....   | 65          |
| Tabla 2. Cumplimiento de la Misión Institucional .....                             | 66          |
| Tabla 3. Cumplimiento de la Visión Institucional .....                             | 68          |
| Tabla 4. Cumplimiento de los Valores Institucional .....                           | 70          |
| Tabla 5. Capacitación del Talento Humano.....                                      | 72          |
| Tabla 6. Efectividad en la gestión procedimental.....                              | 74          |
| Tabla 7. Efectividad en los objetivos institucionales.....                         | 76          |
| Tabla 8. Factores intervinientes en la toma de decisiones .....                    | 78          |
| Tabla 9. Eficacia en la comunicación interna .....                                 | 80          |
| Tabla 10. Factores internos propios de eficiencia.....                             | 82          |
| Tabla 11. Factores internos de efectividad .....                                   | 84          |
| Tabla 12. Productividad en la gestión administrativa.....                          | 86          |
| Tabla 13. Eficiencia en la gestión de recursos.....                                | 88          |
| Tabla 14. Eficiencia con las herramientas gerenciales .....                        | 90          |
| Tabla 15. Efectividad en la respuesta inmediata de la gestión .....                | 92          |
| Tabla 16. Productividad en alianzas externas .....                                 | 94          |
| Tabla 17. Análisis FODA - Toma de decisiones .....                                 | 98          |
| Tabla 18. Diagnostico Estratégico .....  | 99          |
| Tabla 19. Objetivos Estratégicos para el diseño del Cuadro de Mando Integral.....  | 101         |
| Tabla 20. Indicadores de Gestión para el diseño del Cuadro de Mando Integral ..... | 102         |
| Tabla 21. Cuadro de Mando Integral .....   | 105         |

## LISTA DE GRÁFICOS

| <b>GRÁFICO</b>  | <b>p.p.</b> |
|---|-------------|
| Grafico 1. Medición del desempeño del proceso de planificación .....  | 40          |
| Grafico 2. Cumplimiento de la Misión Institucional .....              | 67          |
| Grafico 3. Cumplimiento de la Visión Institucional .....              | 69          |
| Grafico 4. Cumplimiento de los Valores Institucional .....            | 70          |
| Grafico 5. Capacitación del Talento Humano.....                       | 73          |
| Grafico 6. Efectividad en la gestión procedimental.....               | 75          |
| Grafico 7. Efectividad en los objetivos institucionales.....          | 77          |
| Grafico 8. Factores intervinientes en la toma de decisiones.....      | 79          |
| Grafico 9. Eficacia en la comunicación interna .....                  | 81          |
| Grafico 10. Factores internos propios de eficiencia.....              | 83          |
| Grafico 11. Factores internos de Efectividad.....                     | 85          |
| Grafico 12. Productividad en la gestión administrativa.....           | 87          |
| Grafico 13. Eficiencia en la gestión de recursos.....                 | 89          |
| Grafico 14. Eficiencia con las herramientas gerenciales .....         | 90          |
| Grafico 15. Efectividad en la respuesta inmediata de la gestión ..... | 92          |
| Grafico 16. Productividad en alianzas externas.....                   | 94          |

## LISTA DE FIGURAS

| <b>FIGURA</b>  | <b>p.p.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Elementos de la Gerencia Estratégica. ....           | 30          |
| Figura 2. El instituto Municipal “Columba Rivas” .....         | 38          |
| Figura 3. Relación causa-efecto del sector público .....       | 43          |
| Figura 4. Cuadro de Mando Integral – Tradicional .....         | 44          |
| Figura 5. Mapa Estratégico del CMI.....                        | 45          |
| Figura 6. Modelo Kaplan .....                                  | 47          |
| Figura 7. Relación Causa Efecto. Validación del diagrama ..... | 100         |



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO**

**Autora: Abog. DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**

**Tutor: Dr. David Rutman Cisneros**

**Año: 2021**

**RESUMEN**

Toda empresa sea pública o privada busca emprender y fortalecer sus programas y actividades que ejecutan, donde podrán evaluar sus aspectos financieros, económicos, de su personal, entre otros, por ello la preparación de herramientas gerenciales que aporten eficiencia y productividad son importantes. Ahora bien, Esta investigación se trazo como objetivo fundamenta el Proponer un Plan Estratégico en la gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, ubicado en Valencia estado Carabobo diseñando un Cuadro de Mando Integral como mecanismo central alineado a los programas actuales para la efectividad de su servicio. Cabe resaltar, que este plan va destinado a ser una herramienta gerencial que auxilie en la toma de decisiones dentro de la organización. La premisa metodológica del estudio se basó en un diseño de campo, con un enfoque cuantitativo, tipo de campo bajo la modalidad de proyecto factible, con un nivel descriptivo y proyectivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 10 individuos y para el establecimiento de la muestra se utilizó el muestreo tipo censal, para la obtención de la información se manejó un instrumento tipo encuesta con preguntas dicotómicas, el cual se sometió por juicio de expertos, quienes constataran la coherencia de los objetivos propuestos en la investigación y los datos se tabularon y representaron con la estadística descriptiva. Para determinar su confiabilidad, se utilizo la ecuación Kr-20. El análisis de los datos se tabularon las alternativas con un tratamiento porcentual y la representación estadística se realizo por medio de gráficos de acuerdo a los objetivos planteados y la literatura revisada; el plan desarrollo del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores; concluyéndose que la institución debe ampliar sus conocimientos y controlar sus estrategias para alcanzar sus objetivos y cumplir con los lineamientos direccionados por el Ministerio de la Mujer, recomendándose la implementación del mismo para el mejoramiento continuo de la gestión pública.

***Descriptoros:*** Planes, Gestión, Estrategias, Mujer, Efectividad

***Línea de Investigación:*** Desarrollo técnico de la gerencia en el sector público, y como afecta su eficiencia y eficacia



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS” BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFECTIVIDAD DE SU SERVICIO**

**Autora: Abog. DHELIZ ADRIANA ALVAREZ MARQUEZ**

**Tutor: Dr. David Rutman Cisneros**

**Año: 2021**

**ABSTRACT**

All companies, whether public or private, seek to undertake and strengthen their programs and activities that they carry out, where they will be able to evaluate their financial and economic aspects, of their personnel, among others, for this reason the preparation of management tools that provide efficiency and productivity are important. Now, this research was outlined as the objective of proposing a Strategic Plan in the management of the Municipal Institute for Women "Columba Rivas", located in Valencia, Carabobo state, designing a Balanced Scorecard as a central mechanism aligned to current programs for the effectiveness of their services. It should be noted that this plan is intended to be a management tool that helps in decision-making within the organization. The methodological premise of the study was based on a field design, with a quantitative approach, type of field under the modality of feasible project, with a descriptive and projective level. The population under study consisted of 10 individuals and for the establishment of the sample, the census type sampling was used, to obtain the information a survey-type instrument with dichotomous questions was used, which was submitted by the judgment of experts, who They verified the coherence of the objectives proposed in the research and the data were tabulated and represented with descriptive statistics. To determine its reliability, the Kr-20 equation was used. The data analysis was tabulated the alternatives with a percentage treatment and the statistical representation was carried out by means of graphs according to the objectives set and the literature reviewed; the development plan for the Balanced Scorecard with its respective indicators; concluding that the institution must expand its knowledge and control its strategies to achieve its objectives and comply with the guidelines directed by the Ministry of Women, recommending its implementation for the continuous improvement of public management.

***Descriptors:** plans, strategies, woman, effectiveness*

***Line of investigation:** Technical development of management in the public sector, and how it affects its efficiency and effectiveness*

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas también pueden medir su gestión con herramientas gerenciales que favorecen su control y evaluación de nuevas estrategias que permitirán el desarrollo y crecimiento de la nación. Cuando se trata de la defensa de los derechos humanos de la mujer maltratada el Gobierno Venezolana fiel a sus principios constitucionales y enmarcados en las instancias internacionales ha creado instituciones municipales como lo es “Columba Rivas”, en Valencia, estado Carabobo.

Por lo tanto, el contenido de la presente investigación, proponer un conjunto de estrategias para la toma de decisiones efectivas, a la vez el control y evaluación de los programas y actividades que desarrolla el centro para empoderar a la mujer maltratada, todo ello con la facultad de llegar de manera directa a la realidad de una matriz de causa-efecto para el análisis del contexto internos de la institución en mirar de optimizar los recursos del servicio público.

Al realizar un análisis de las estrategias que implementa el estado para evitar o neutralizar las incidencias criminógenos en la región, se observo la necesidad de una transformación interna de su enfoque, para medir y valorar la consecución de estos objetivos planteados, por ser la institución un centro medular que debe seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva, tal como se vislumbra en las nuevas tendencia de la gestión de la gerencia pública.

Por su parte, el ser humano, sin lugar a dudas, se le debe proteger sus derechos naturales, a la vida, al sustento, al abrigo, a la libertad, a la familia, a la seguridad, a la protección de los bienes, y a su integridad como persona; no son precisamente las mejores garantías en la actualidad de la sociedad Valencia.

Por consiguiente, para la implementación de estrategias gerenciales en este centro, es prioritario estudiar los factores de su tejido interno, causas y consecuencias de la ejecución de los planes de apoyo a la mujer, para así lograr coherencia entre las técnicas, estrategias o medios sociales necesarios para evaluar la gestión institucional en búsqueda de su eficiencia en las acciones que desarrolla. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Un primer Capítulo que contiene el planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación enfocados a la problemática existente de la Institución Nacional de la Mujer “Columba Rivas” ante los factores internos de control.

En el segundo Capítulo, se hace referencia a los antecedentes nacionales e internacionales que apoyan a la investigación y sirvieron como aportes; a la fundamentación teórica, lo cual abarca los antecedentes de plan estratégico, la institución de la mujer, utilización del Cuadro de Mando Integral a instituciones públicas y, aspectos generales. Las bases legales que apoyan a la investigación y el glosario de términos.

Un tercer Capítulo que incluye la metodología, tipo de investigación y diseño, población y muestra, instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad y procedimiento para la recolección de datos.

El cuarto Capítulo presenta el análisis e interpretación de las opiniones provenientes los instrumentos aplicados a la encuesta, requirentes para completar el desarrollo de la investigación, dando le respuesta de esta manera a los objetivos planteados. Posteriormente se presenta el plan estratégico propuesto a la institución “Columba Rivas” del Municipio Valencia, bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral. Seguidamente en el Capitulo quinto, contiene las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación con las referencias y anexos que lo sustentan.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

A nivel mundial, los cambios que han surgido en estos últimos años, han sido de forma muy acelerada, creado un dominante proceso de modernización dentro de la gerencia pública, lo cual ha sobrellevado en realizar mecanismos de gestión, cristianizando a las instituciones pública en un elemento de servicio para la sociedad cuyos contextos de transparencia, disciplina y control deben ser su primacía, a fin de alcanzar una mejor eficiencia y eficacia en cuanto a su capacidad de respuesta, si de ello hablamos de instituciones que ayudas a la mujer maltratada.

Dentro de este marco de acción, el rol que desempeña estas instituciones pública en la actualidad han sido un gran desafío, en cuanto a la capacidad del Estado para garantizar niveles de desarrollo, bienestar, ecuanimidad, profesionalización de la gestión, inserción de nuevas tecnologías, herramientas gerenciales, entre otras, para el fortalecimiento de su estructura, accediendo al desempeño de sus funciones como garante de la satisfacción de las necesidades a estas mujeres maltratada, que están en alto nivel de vulnerabilidad (Cordova, 2006).

Desde la perspectiva más general, en dirección al maltrato a la mujer, que es sin duda un gravísimo problema, contra el cual luchan en la actualidad todo el planeta (Pérez, 2017), por ser una violencia que se ejerce contra ellas, por el sólo hecho de serlo, los Estados tiene una gran responsabilidad en proporcionarles a sus ciudadanas instituciones públicas que preserven los Derechos Humanos, tal como lo precisa la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), (2018):

En esa línea, ha señalado que los Estados tienen el deber de incorporar una perspectiva de género en la adopción de políticas públicas, considerando la discriminación histórica y los estereotipos que han afectado a las mujeres, niñas y adolescentes. Esta perspectiva debe guiar y ser tomada en cuenta en la investigación y el juzgamiento de todos los casos de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes ante la justicia. (p.30)

Estos mecanismo de monitoreo o control, que deben tener estas instituciones para el proceso de evaluación, tiene como finalidad la búsqueda e indagación sobre diversos aspectos que abarca un diseño e implementación, desde un enfoque de derechos humanos, revisar la efectividad de la gestión y sus indicadores como herramienta esencial al cumplimiento de la misión y visión de dichas instituciones.

Por lo que la CIDH (ob.cit) detalla que las políticas públicas demandan no sólo de asignación presupuestaria para asegurar su efectividad, sino un monitoreo que apruebe y asienta su revisión y cumplimiento de las metas, a la vez se pueda realizar modificaciones necesarias para garantizar la adecuación en relación al cumplimiento de sus objetivos programados.

Ahora bien, en el contexto jurídico de las convenciones internacionales y la legislación nacional, se han venido desarrollando instrumentos normativos para la protección contra el flagelo social de la violencia a la mujer, que no solo afecta sus derechos humanos, sino también de niños, adolescentes, adulto mayor. En artículo publicado por Global study on homicide (2018) refiere que: “se estima que de las 87,000 mujeres que fueron asesinadas globalmente en el 2017, más de la mitad (50,000-58 por ciento) (...) mujeres alrededor del mundo son asesinadas a diario por un miembro de su familia (...)” (p.10).

Por su parte, la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) en su preámbulo estableció que: “(...) la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e

inalienables de todos los miembros de la familia humana” (Declaración y Programa de Acción de Viena, parte I, párrafo 18)<sup>1</sup>. Por consiguiente, la dignidad de la persona es la raíz de los derechos humanos, fundamento base del que emerge la existencia de los mismos.

En tal sentido, y de conformidad con lo establecido en la Organización de Naciones Unidas (ONU), en su Asamblea General hace un llamamiento a los Estados para que condenen enérgicamente todas las formas de violencia contra la mujer y la niña en el hogar o en cualquier ámbito y, a ese respecto, pidió que se eliminaran todas las formas de violencia de género en la familia, incluso cuando fuera tolerada por el Estado,(Organizacion de la Naciones Unidas, 2007), a través de sus servicios públicos puedan monitoreas los eventos ocurridos contra la mujer.

Por su parte, La Organización Mundial de la Salud (OMS) establece que la violencia de género o violencia contra la mujer en de ámbito criminal, ya que toda aquella acción o comportamiento que pueda tener como resultado daños físicos, psicológicos o sexuales para la mujer, incluyendo las amenazas de llevar a cabo dichos actos, (Organizacion Mundial de la Salud, 2002). Para García (2014) instituye que la mujer puede presentar problemas psicológicos, biológicos, sociales y medio ambientales, y es por ello, que sus gobernantes deben prestar máxima atención a estos sectores vulnerables.

Sin embargo, la violencia en los hogares se ha acrecentado desde los inicio de la pandemia producto del COVID-19, formando efectos negativos emocionales y socio culturales en el entorno familiar, para la OMS (2020) en su informe para la Organización Panamericana de la Salud señala que “La violencia contra la mujer tiende a aumentar en cualquier tipo de emergencia, incluidas las epidemias. La

---

<sup>1</sup> ONU (1948). Esta declaración se constituye como el criterio de interpretación del derecho internacional positivo e influye dentro del derecho interno de cada Estado miembro de la Comunidad Internacional.

probabilidad de estar expuestas a más riesgos y tener más necesidades es mayor en las mujeres mayores y las mujeres con discapacidad” (p. 1).

Este problema que envuelve a la familia, la sociedad, la comunidad en general e incluso a una nación, no discrimina sexo, etnia, cultura, o nivel socioeconómico. Para su conceptualización se puede indicar que, la violencia en el seno de la relación de parejas (o ex pareja), ejecutada por los hombres (el victimario) sobre las mujeres (la víctima), lo que ha generado un mismo nivel de importancia en el estudio del hecho criminal, colocando a los servicios públicos en constante atención. (Morillas & Patró, 2011).

Hace tan sólo unas décadas, la violencia contra la mujer en el ámbito de la pareja era considerado un asunto íntimo, privado, un tabú incluso justificado y sin respuesta, ni por parte de la sociedad ni siquiera de las autoridades (Fernández-Arribas, 2010). En concordancia con lo expuesto, Ramos, A. (2008) puntualiza el valor que tiene la gerencia pública en su gestión a través de su personal, para proporcionar un servicio eficaz y efectivo, destaca el autor lo siguiente:

La gerencia pública tiene como objeto buscar soluciones a los problemas administrativos que afectan la eficacia y eficiencia de los programas gubernamentales asociados a la protección y seguridad personal, a la salud de todos los ciudadanos, a la infraestructura y vivienda, las finanzas públicas, innovación, entre otros. Algunos de los obstáculos que hay que superar y revisar son los modelos económicos que acompañan a la acción pública y la visión del Estado estipulados en los planes de la nación (p.74).

Por lo tanto, es de gran importancia tener instituciones con talento humano de pleno conocimiento, claro y sistematizado sobre el correcto manejo de los programas que se planifican, los cuales lleven una estadística evaluativa de seguimiento y control a dichas evidencias, manteniendo los indicadores rastreados para minimizar los actos violentos. Para Pérez (2017) precisa que las instituciones públicas deben prestar atención a la mujer, “en ningún caso la desmedida criminalización facilita

alguna solución a la conflictiva realidad, por lo tanto las instituciones públicas son responsable de monitorear y evaluar las actividades de sus centros” (p. 17).

En concordancia con lo anterior, se desprende la herramienta gerencial, Cuadro de Mando Integral (CMI), para Kaplan y Norton (2000) manifiestan que: “el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización. (p. 21). Este instrumento tiene como médula la visión y la habilidad de evaluar las actividades o estrategias para que sean palpables y tangibles a los directivos de cualquier institución empresarial.

Por esta razón, el CMI es una herramienta de control y valor a la organización, para aquellas compañías o instituciones que no tiene un sistema de control estratégico local que les permita un monitoreo integral en forma más racional, simple, cíclica, confiable y sobre todo que las acciones estén coordinadas entre sí, y esto sirva para tener la información necesaria trascendental y real para la toma de decisiones estratégicas de una manera más óptima, (Kaplan & Norton, 2000).

Bajo esta premisa, es importante resaltar lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus artículos 1º y 2º, puntualiza que se debe promover la construcción de un Estado democrático, social de Derecho y de Justicia, donde se propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico, los derechos a la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la defensa a una sociedad digna, amante de la paz, prosperidad y bienestar al pueblo vinculada a la preeminencia de los derechos humanos a través de la práctica de valores y el respeto a los mismos, a través de los servicios públicos que presente el gobierno.

Por ello, el Estado Venezolano tiene la obligación de brindar la protección adecuada ante situaciones donde estas representen una amenaza o vulnerabilidad de

estos derechos, los cuales constituyen la base fundamental para el desarrollo y elaboración de la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, (2007) en su artículo 1º sostiene que a los fines de proteger la integridad física, psíquica y moral de las mismas. Por su parte la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) mantiene en su art. 5º que se debe atender los requerimientos de todos los ciudadanos.

Manteniendo el contexto anterior, en Venezuela el Ministerio del Poder Popular Para la Mujer y la Igualdad de Género (MinMujer), es el órgano rector de las políticas públicas, planes, programas y proyectos del Estado Venezolano, que impulsa la participación de las mujeres en el poder popular y garantiza el ejercicio de sus derechos y la igualdad de género, establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el resto del ordenamiento jurídico vigente (Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, 2020)

Actualmente y desde hace más de cinco años, el maltrato, la violencia física y, verbal, ha crecido en forma exponencial, como lo confirman los numerosos informes sobre la situación de los derechos humanos en Venezuela, Observatorio Venezolano de Violencia, el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC) y el Centro para la Paz y los Derechos Humanos de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Por su parte el informe presentado por el Observatorio Venezolano de Violencia (2021), señala que, el país vive una situación de violencia generalizada, lejos de disminuir con los fallidos intentos de control y disuasión que el gobierno anuncia periódicamente, pareciera ir en aumento.

Mantiene el citado informe, que el incremento de casos de violencia sexual en todas las entidades del país, ha sido durante las medidas de control sanitario y en el confinamiento en los hogares. Por su parte, el Estado ha incrementado las cifras de jueces que están facultados en dictar medidas de protección orientadas en amparar de forma inmediata a las posibles víctimas de los brotes de violencia en todas sus

modalidades, y sobre todo proteger la integridad física y la unidad familiar, siguiendo a Hairabedián (2004), quien señala:

La violencia a la mujer centra la atención del derecho penal cuando un miembro del grupo familiar ejerce contra otro, por acción u omisión, agresiones físicas o morales que encuadran en alguna figura delictiva. Cuando estas conductas configuran ilícitos de acción pública y llegan a conocimiento de la policía o el Ministerio Público se ponen en marcha los mecanismos tendientes a su investigación y eventual juzgamiento y castigo” (pp. 96 y 97).

En este sentido la Alcaldía de Valencia del estado Carabobo, en virtud de las voluntades por proteger de forma integral a las mujeres a nivel estatal se materializan en la creación del Instituto Municipal de la Mujer, y con presencia en todas las parroquias, lleva adelante el Observatorio de Violencia de Género, desde el programa Defensoras Comunales, ruta nacida desde marzo 2020 por la coyuntura de la pandemia originada por el Covid-19 (Alcaldía de Valencia, 2020), en su portal el alcalde de Valencia manifiesta que, en muchas ocasiones las personas afectadas por violencia de género no son conscientes de que lo son, ya que el agresor muchas veces disimula y normaliza esta forma de violencia, a su vez puntualiza:

La presidenta del Instituto Municipal de la Mujer e Igualdad de Género "Columba Rivas", informó que en lo que va del año 2020 se han registrado un aumento preocupante de feminicidios en el país, es por esto que desde el municipio se refuerzan diariamente los trabajos para la detección a tiempo de cualquier tipo de violencia a través de todas las organizaciones y jurisdicciones encargadas. (p. 1).

Tomando en consideración lo anterior, nace el Instituto Municipal de la Mujer e Igualdad de Género “Columba Rivas”, ubicado en urbanización Carmen Norte de la parroquia Santa Rosa de la capital carabobeña, con su contexto interno que aborda los esfuerzos para erradicar cualquier acto de violencia utilizando para ello formación y orientación a la mujer. Por otra parte, el instituto cuenta con un equipo de trabajo a

nivel municipal, estatal y nacional, que tiene como misión ayudar y fortalecer a las mujeres víctimas de cualquier victimario, (Instituto Municipal de la Mujer, Prensa Alcaldía de Valencia, 2021).

Asimismo, el Instituto ha promovido centros de mesas, talleres y actividades con el firme propósito de empoderar a las mujeres sobre los tipos de maltrato y las leyes que la protegen, (Alcaldía de Valencia, 2021). Por su parte, al desarrollar actividades de prevención y control, la Institución “Columba Rivas” debe mantener direccionada su campaña como parte del proceso estratégico, en la actualidad mantiene establecida su misión, visión y políticas, por tanto hace necesario definir, precisar y revisar el cumplimiento de los objetivos para optimizar su productividad y competitividad, tal como lo señala Quiñones, Bravo, Jaimes, Ruiz y Cortina (2009):

Muchas empresas poseen misión y visión institucional y hacen esfuerzos por alcanzarla pero no de manera sistémica, lo cual produce equivocaciones y a veces el abandono de metas de largo plazo, lo que las coloca a la deriva en un futuro que no son capaces de comprender ni abordar con éxito. (p. 198)

Frente a estos hechos, es importante resaltar que, al obtener resultados sobre las metas trazadas sólo será posible al transformar estas realidades y superar esta tragedia, poniendo en práctica decisiones y actuaciones distintas, inspiradas en los valores de honestidad, trabajo, cumplimiento de la ley y respeto a la dignidad de todas las personas. Por lo cual un seguimiento mediante herramienta gerencial que proporciona la estructura necesaria para medir un sistema de gestión y, que estén vinculadas a la misión y visión generando una oportunidad de mejora para el Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” es lo que se precisa, identificando las acciones que debe realizar para estar a la vanguardia de la competencia y responder a los cambios que se puedan presentar en el entorno, y de esa manera atender a todos los llamados que le hace la comunidad femenina.

## **Interrogantes de la Investigación**

En los actuales momentos se plantean diálogos, acciones y programas de atención a través del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, que capacita a las féminas sobre la prevención de violencia de género por ser factor negativo. De lo anteriormente planteado, se puede exponer como interrogante primordial a la presente investigación:

¿Cómo podrá identificar los lineamientos de acción que determinan el proceso del contexto interno del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”? ¿De qué manera se describe el proceso de planificación elaborando un Mapa Estratégico que permita la visualización de las relaciones causa-efecto entre los componentes de las estrategias? ¿Cómo se establecerán los principales factores que fortalecen el alcance de los objetivos estratégicos para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral? ¿De qué forma se diseñara el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión el Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” de Valencia estado Carabobo?

## **Objetivo de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico en la gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, ubicado en Valencia estado Carabobo diseñando un Cuadro de Mando Integral como mecanismo central alineado a los programas actuales para la efectividad de su servicio

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los lineamientos de acción que determinan el proceso del contexto interno del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”.

2. Describir el proceso de planificación elaborando un Mapa Estratégico que permita la visualización de las relaciones causa-efecto entre los componentes de las estrategias.

3. Establecer los principales factores que fortalecen el alcance de los objetivos estratégicos para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

4. Diseñar el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión el Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” de Valencia estado Carabobo.

### **Alcance de la Investigación**

El alcance de esta investigación radica en diseñar una herramienta gerencial que permita medir, controlar las metas propuestas en los programas de estudios para prevenir el maltrato a la mujer, de esta manera evaluar y brindar servicios de calidad y alta efectividad a la gestión pública municipal.

Además, presentar una propuesta gerencial a los encargados de estos Instituto que deben adquirir un compromiso con las usuarias en brindarles la información de manera eficaz y efectiva, aplicando para ello los indicadores de gestión como mecanismo de dirección y control.

Por otra parte, este estudio estuvo comprendido en el Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, ubicado en la Avenida Branger entre la urbanización Carmen Norte, perteneciente a la parroquia Santa Rosa, Valencia estado Carabobo. Se espera aplicar esta herramienta gerencial a todas las instituciones nacionales del territorio de la República Bolivariana de Venezuela.

## **Justificación de la Investigación**

Es importante destacar que estos centros e instituciones de ayuda a la mujer, adolescente y niñas generan la inclusión e integración de todos los sectores de la población; así mismo, dentro de la plataforma de seguridad ciudadana buscan la disminución en la discriminación y segregación, mediante la reconstrucción de una nueva cultura de corresponsabilidad ciudadana, con presentaciones y eventos, acciones comunitarias, para prevenir conflictos mediante una convivencia social no represiva, a través, de la concientización sobre el derecho a la vida e integridad personal.

Por consiguiente, la presente investigación se desarrollo con la finalidad de preparar un plan estratégico que permita a la Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas” analizar su contexto interno y externo gerencial, tener el control para medir sus metas apoyado en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2013), ya que esta es una herramienta que facilita la estructura requerida para un sistema de gestión eficiente y productivo.

No obstante, hoy la inseguridad constituye la mejor justificación o explicación de los errores y desatinos que se han cometido cuando se dirige a una institución nacional desprovista de herramientas de mejoras continuas; es importante destacar que el avance invariable que existe dentro de estas instituciones debe generar el bienestar, confianza y proporcionar técnicas y actividades de defensas a toda las personas que las necesiten, de allí su justificación social.

Por consiguiente, se busca ir controlando y midiendo sobre la influencia que tienen estos programas frente al abuso y maltrato contra la mujer, las metas propuestas y el alcance eficiente programado, ya que con ello se pueden llegar a conclusiones productivas en cuanto a las ventajas y desventajas que existe en el aprendizaje y formación de cada individuo y poder mitigar este nefasto flagelo.

Asimismo, el problema planteado en la presente investigación es relevante en la medida que se considera a la Institución “Columba Rivas” del estado Carabobo como centro de instancia municipal, encargada de establecer las políticas y acciones para responder la orientación de las mujeres a una vida libre de violencia, así como la igualdad de trato y oportunidades, mediante la exclusión de cualquier tipo y modo de intimidación, discriminación y crimen, sea cual fuere su suceso o condición, logrando el goce pleno de los derechos humanos en el desarrollo integral de las personas de todos los sectores que conforman el Municipio Valencia.

Por otra parte, el Instituto “Columba Rivas” es responsable de muchos procedimientos comunes, entre los cuales destaca mesa de diálogos para propuesta de programas sociales para la mujer. Por lo tanto la institución se ha transformado en una “vigilancia permanente”, además de protector de los derechos humanos como lo establece nuestra Carta Magna. Por esta razón, para la comunidad es imprescindible saber que los actores de este recinto están bien preparados, para dar seguimiento y control en abordar la situación donde se ha cometido abuso o maltrato contra la mujer.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Ya expuesto el problema, definida la justificación y los objetivos, el siguiente paso a analizar es el marco referencial de la investigación según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014), plantea que: “el marco teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general, que se consideran válidos, para el correcto encuadre del estudio” (p. 22). En este capítulo se busca destacar las ideas relacionadas con la investigación propuesta para poder así dar justificación a los problemas mencionados.

Adicionalmente, se busca darle veracidad al tema expuesto a través de autores con trabajos relacionados pues de esta manera permite integrar la teórica en conjunto con la práctica el presente trabajo es de tipo descriptivo y explicativo. Esta investigación consiste en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de grupo o población.

Por su parte, Palella, S. y Martins, F. (2017), expresan que el marco teórico “es el soporte principal del estudio”. “Destaca la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica, el proceso de investigación y el entorno” (p. 62). Por tal motivo, es considerado fundamental ya que permite establecer una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Refleja el desarrollo de diferentes partes o características propias del tema que se investiga.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para desarrollar un trabajo de investigación es necesario revisar indagaciones desarrolladas en el mismo campo con la finalidad de verificar y comparar los tipos de relaciones existentes en

cuanto a sistemas de información, comunicación se refiera. Según Palella, S. y Martins, F. (ob.cit), se entiende como antecedentes “diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema” (p. 63).

Por su parte Arias, F. (2016), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). A efectos de la investigación, los trabajos consultados sirven de sustentación al presentar suficientes elementos de relación y por estar orientados dentro de una línea de acción similar, debido al contenido que poseen, se consideran como antecedentes de este proyecto, entre los cuales destacan:

El primer antecedente a esta investigación es de Colina, E. (2014), investigación titulada: *Modelo de gestión estratégica para las empresas del sector publico bajo la perspectiva de cuadro de mando integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.* para optar al título de Maestría en administración de empresas mención finanzas, de la Universidad de Carabobo, Bárbula Venezuela. La indagación sobre la situación de analizar la importancia de la evaluación completa y pertinente a los sistemas de gestión, por ser la vía fundamental de toma de decisiones oportunas y efectivas, a demás de corregir desviaciones en miras de las mejoras continuas en los planes a ejecutar.

Sin embargo, el autor considera al no evidenciarse una planificación estratégica en las aéreas claves de una institución pública, puede generar improvisaciones y retrasos en la formulación de actividades y control de las mismas, por lo que la investigación tuvo como objetivo central el modelo de gestión estratégica para las empresas del sector publico bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI). Investigación con un tejido metodológico de índole cuantitativa, diseño de campo tipo descriptivo, utilizó la encuesta como instrumento recolector de datos, concluyendo:

Es necesario diseñar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). El cuadro de mando integral como herramienta constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la misión, la visión en objetivos, metas e indicadores de desempeño organizacional,

bajo cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje, superando los métodos tradicionales de medición de desempeño. (p. 118)

En relación a lo anterior señalado, es útil a la presente investigación debido a la gran relevancia de efectuar la implementación del CMI para promover el seguimiento, control y evaluación de la gestión, tal como lo recomienda el autor “permitirían impulsar la optimización de procesos administrativos y productivos, el incremento de la rentabilidad de la empresa y elevación de sus niveles de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto” (p. 120). De allí el aporte de establecer metas viables y factibles para ser evaluadas periódicamente y de manera razonable en los programas de apoyo a la mujer.

Con segundo antecedente se presenta a Guevara, O. (2017), titulada *Cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria*. Investigación realizada para obtener el título de Especialista en Gerencia Pública, de la Universidad de Carabobo, Bárbula. Señala el autor sobre la importancia de recolección de datos e información oportuna y veraz en la institución educativa para desarrollar una planificación efectiva en cuando a las actividades de todo el personal que realiza labores en el recinto universitario, de igual manera la planificación y ejecución presupuestaria.

Las características que determinaron el escenario fue generada bajo la dirección del objetivo general que propone el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria, como manera en mejorar los procesos, estrategias y medir los resultados, de forma en aumentar la productividad laboral, y mantiene fortalecido su contexto interno para lograr responder los cambios del entorno.

En relación al tejido metodológico, la investigación fue tendida en la aplicación de campo, en relación a la propuesta de un modelo viable para la solución del problema planteado, bajo un enfoque descriptivo. Para la obtención de los datos, el investigador aplico la técnica de observación directa y una entrevista, utilizando para ello un cuestionario como instrumento recolector.

Asimismo, se concluye como primer término, que es posible y viable aplicar la metodología propuesta por el cuadro de mando integral, en atención al desarrollo de las cuatro perspectivas (financiera-legal, procesos internos, clientes (internos y externos), aprendizaje y crecimiento), a fin de integrar los fundamentos estratégicos (Estado-Institución), creando una cultura de medición y control sobre los procesos claves. En relación al éxito de la gestión, estar evaluando las debilidades y amenazas que se vinculan para la realización del plan presupuestario, reforzando los principales factores que obstaculizan el cumplimiento de la misión y visión.

El aporte más específico de esta indagación reside en la importancia que tiene el proceso de un plan estratégico como elemento alineador entre el nivel estratégico y el operativo para optimizar los métodos de evaluación y control utilizando la herramienta del cuadro de mando integral como instrumento de gestión, de la misma manera la matriz esquemática de indicadores. Se pudo observar la utilización de estas herramientas (plan estratégico y cuadro de mando integral) permite identificar los aspectos estratégicos, operativos, detectar las debilidades y tomar las mejores decisiones para incrementar la efectividad organizacional

Cabe destacar la contribución de Pérez, A. (2017), con su investigación titulada: *Lineamientos estratégicos para el análisis de evidencias físicas en mujeres víctimas de violencia*. Para optar al grado de especialista en criminalística en la Universidad de Carabobo, Bárbula. La indagación partió de la problemática que presentan los funcionarios policiales uniformados para generar una mejora en los casos de violencia contra la mujer y recolectar la evidencia física. Tales elementos proporcionan lineamientos estratégicos que ayudan a la adecuación de programas preventivos los cuales usarían las instituciones municipales y estatales para mejorar sus servicios públicos.

Dentro de este orden de ideas, el autor tuvo como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para el análisis de evidencias físicas en mujeres víctimas de violencia, dirigido a funcionarios policiales adscritos a la estación policial la Isabelica e instruirlos ante ese flagelo que afecta a la sociedad. De esta manera destaco en su investigación el desarrollo constante que prestan estos servidores públicos para generar bienestar a la sociedad, sin embargo, puntualiza que se deben buscar mecanismo que fortalezcan a la mujer y mantener siempre presente las

normativas legales del Estado. Por su parte la ruta metodológica estuvo enfocada en un nivel de proyecto factible con diseño no experimental, de tipo campo descriptivo, concluyendo Pérez (ob.cit.) que la investigación “proporciona amplios conocimientos para llevar a cabo la ejecución del diseñar lineamientos estratégicos” (p. 69).

Con respecto al aporte que representa lo anterior señalado, es útil a la investigación porque ambas existe un conocimiento a la problemática y la necesidad que el talento humano que compone a la institución de la Mujer “Columba Rivas” tenga adiestramiento constante para poder llevar con eficiencia las actividades programadas para ayudar a la ciudadanía, por otra parte mantiene una estrecha relación con las normativas legales que apoyan a la actual investigación, formando como vinculo al tema en estudio.

Asimismo, cabe destacar la contribución de Rodembusch, C. (2015). Investigación titulada: *La tutela de los miembros del núcleo familiar en condiciones de vulnerabilidad. El Estado como impulsor de políticas públicas de prevención y lucha contra la violencia intrafamiliar*. Indagación enmarcada bajo la modalidad cualitativa, diseño de investigación de tipo explicativo analítico sobre la vulnerabilidad de los miembros de una familia ante el agresor y el papel que juega el Estado como parte esencial en la prevención del delito y su eliminación ante la sociedad.

La investigación concluye estableciendo que la violencia intrafamiliar, enfatizada en la protección del Estado bajo la promesa de políticas gubernamentales para luchar y prevenir ese tipo de crimen, ejercida dentro del ambiente familiar, que encierra numerosas experiencias sobre todo a personas más vulnerables tales como: “la violencia y el abuso sexual contra los niños, maltratos contra ancianos, la violencia contra la mujer y también contra personas con discapacidad”.

Por lo tanto, es un asunto de profundidad y complicación por el desafío que mezcla a profesionales de otros campos de acción, solicitando una segura reunión entre las instituciones gubernamentales y los ciudadanos con la visión de defender, fomentar y desarrollar las labores en la representación de un evento de actitud, responsabilidad y contribución ante la problemática

de la violencia; y la forma como el Estado y su ejecución, en el marco del Derecho Social, de sus políticas de gobierno, de advertir y querrela contra la violencia familiar.

Este antecedente aporta material práctico con respecto a los diferentes programas de prevención eficaces para mitigar la violencia contra la mujer, adolescente y niños. Asimismo, su contribución a diferentes indicadores que propone el autor que fortalecen las instituciones públicas como proceso estratégico para el plan de mejoras de gestión humanitaria.

Para la investigación de Rodríguez, J. (2017). Titulado: *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero*. Tesis para optar al grado de Magister en gestión y políticas pública, en la Universidad de Chile, Santiago de Chile. El autor preciso que la ausencia de un sistema de control y evaluación de gestión en la unidad de análisis financiero merma la eficiencia del procedimiento, por lo que su objetivo general se centro en Realizar una propuesta de diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la División de Fiscalización y Cumplimiento de la UAF, adaptando sus componentes a las dimensiones de un organismo perteneciente al Sector Público.

En este sentido, la metodología utilizada se baso en recopilar información de fuentes primarias, con un enfoque cuantitativo y un diseño de campo no experimental, de tipo descriptivo bajo el dogma normativo legal. Finalmente, esta investigación permitió verificar al autor, de manera empírica la contribución que el CMI puede hacer a la materialización de los resultados que la división analizada pretende conseguir, pues permitió visualizar las actividades que son necesarias de medir para alcanzar el logro de tales objetivos, cuestiones que dicha unidad no divisaba de manera clara hasta la elaboración de este trabajo, preciso el autor.

La investigación destaca su importancia en el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral y sus elementos de proceso que lo identifican, razón por la cual se constituye en una contribución de gran relevancia para este estudio de ámbito público permitiendo el desarrollo de un modelo estratégico, que permitan la optimización y aportes factibles aplicables para dicha institución.

Otro estudio a destacar es el de Rodríguez, L. (2016). Titulado: *Hacia el aprovechamiento de los registros administrativos para medir la violencia contra la mujer en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Tesis de maestría en género, sociedad y política de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Argentina. Cuyo argumento estuvo basado en la fuerza de la comunicación, movimientos de mujeres, planes de prevención y centros de atención de la violencia con esferas jurídicas y policiales por los crímenes que se les otorga. Todos estos elementos como factor visible ante la problemática de la violencia contra la mujer que debe ser evaluado con indicadores tácticos, viables y factibles.

El autor concreta la problemática a la imposibilidad que tiene la nación Argentina en frenar la violencia contra la mujer. En este sentido el Consejo Nacional de las Mujeres no mantiene estadísticas reciente sobre las víctimas y los victimarios, lo que hace un sistema poco visible a las políticas públicas las cuales señalan apegadas a derecho con los organismos internacionales en prevención, atención y seguimiento a la mujer maltratada.

Sin embargo, el investigador conformo un equipo de profesionales para diseñar, calcular, actualizar y analizar indicadores con fines estadísticos y la calidad con que se contaba, para conocer los casos de víctimas de violencia contra la mujer, que atiende las instituciones públicas y medir la eficiencia de su gestión. Por su parte el hito legislativo mantiene los acuerdos y convenios internacionales sobre los derechos humanos, en el marco jurídico nacional, el Estado Argentino asume el compromiso de velar y proteger a las personas frente a la lesión física, psicológica, sexual infligida por un integrante de su entorno familiar.

Asimismo, el autor direcciono sus objetivos en el análisis de la situación de los registros existente de violencia contra la mujer de los principales servicios de atención en la ciudad autónoma de Buenos Aires (CABA) y efectuar recomendaciones para que los mismos sean aprovechados para su medición por indicadores de gestión. En relación a su marco metodológico, la investigación estuvo enmarcada en un carácter cualitativo donde se analizaron los programas y servicios de atención a la víctima, mantuvo un diseño de campo con entrevistas utilizando un cuestionario para la toma de datos.

Por tal razón el autor concluye que “Pocas instituciones cuentan con protocolos de registros de la información, o si los tienen los desconocen y por lo tanto no los cumplen” (p. 81), afirma que la problemática no es captada por los profesionales y no se observan criterios establecidos para subsanar los problemas, recomendando generar un registro único de víctimas nivel nacional, contar con recursos humanos, informáticos con una clara política de gestión y también una potente herramienta para la implementación de políticas públicas y protocolos evaluativos sobre la calidad de los registros.

Dentro de esta perspectiva, la conducta violenta en la pareja (victimario), presume el uso de la fuerza para solventar los conflictos interpersonales, lo que genera un contexto de desequilibrio pudiéndose observar un tipo de violencia física o verbal, activa o pasiva y esta puede atentar contra la integridad emocional de la víctima, por tal razón, esta investigación se vincula porque ambas existe una percepción alarmista del nivel de eficiencia y calidad de las instituciones públicas y el servicio que presta a las víctimas. Entre las instituciones involucradas en desarrollar programas óptimos para prevención y control de la violencia contra la mujer, los datos son pieza clave para llevar los indicadores de gestión, lo cual se tomara en cuenta al desarrollar el plan estratégico.

Un antecedente de gran relevancia es la investigación realizada por Rondón, U. (2015), titulada: *Mediación y Violencia de Género*. Tesis Doctoral realizada para optar al título de Doctor en Trabajo Social, presentado en la Universidad de Murcia, España. Investigación enmarcada bajo el método dogmático-jurídico, referido a la violencia familiar incluyendo el maltrato a través de la conducta violentas a las personas más vulnerables dentro del grupo. Destaca la frecuencia de la violencia a grupos de expertos y especialistas como sociólogos, jueces y policías sobre esta conducta humana.

Bajo una ruta metodológica de carácter cualitativo, diseño analítico a una representación multinivel, enfocado en una investigación explicativa, con objetivos orientadores a la repercusión social y disfuncional en la familia, precisa el autor que, las denuncias presentadas ante los organismos intervinientes, Ministerio de Sanidad, Policía Nacional y Ministerio Público,

presentan una estadística muy baja de cierres de caso, concluyendo: “Es escalofriante el número de víctimas mortales por violencia de género que se reportan en el Ministerio de Sanidad”. (p.381).

El autor señala que “es necesario establecer mecanismo que propicien intervenciones especializadas que permitan sacar a la violencia del ámbito, buscando nuevas vías de control” (p. 382). Exponen entre sus conclusiones programas estratégicos como la mediación, programas integradores como proyecto Paloma Amanecer, que realza las virtudes de los miembros de la familia. Otro proyecto destacado por el autor es el Waage, donde los trabajadores sociales intervienen ayudando a las víctimas en una fase temprana, prestando atención especial a cada caso. Sin embargo, admite el autor, que todo plan o programa debe estar dotado de técnicas efectivas, evaluación metódica y recursos óptimos para que no llegue al fracaso.

En relación al aporte, esta investigación tiene correspondencia con el presente trabajo ya que plantea estrategias, técnicas y tácticas que acompañan a la víctima en sobrellevar su situación y a la vez generar programas en las instituciones para prevenir el maltrato a la mujer, manteniendo un personal con conocimientos, un método audaz y un seguimiento, control y sobre todo una evaluación a cada meta planteada, material referenciado en las bases teóricas que se tomaran como apoyo epistemológico a la presente investigación.

De igual manera se presenta como antecedente de esta investigación el trabajo Grado realizado por Sánchez, O. (2013). Tesis titulada: *Factores determinantes de la violencia familiar y sus implicancias. Análisis de los estudios estadísticos sobre la Violencia Familiar en el distrito de San Juan de Lurigancho (Lima), Callao y otras ciudades del país*. Presentada para optar al título de Maestría en derecho civil y comercial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. En esta investigación el autor enfatiza la importancia de la violencia familiar a nivel internacional y nacional, confrontado la repercusión social del ser humano, considerándola como una forma disfuncional en la familia que causa daño a la persona.

Es así como, direcciona su objetivo general al estudio de resolver los factores que determina la violencia familiar y el análisis de los resultados que caracterizan a este crimen en un vínculo violento que se debe contener. El proponer un manifiesto donde una institución única y especializada, que se designe jueces, fiscales con conocimiento en violencia familiar y de género,

personal civil con competencia en soluciones de conflictos, mas control sobre los programas de rehabilitación y prevención, así como informes psicológicos y de asistencia social son algunas de las actividades que propone el autor.

Con respecto a la ruta metodológica, el autor empleo un enfoque exploratorio cualitativo en que utilizo material bibliográfico del dogma jurídico, con un diseño analítico sobre la vulnerabilidad de los miembros de una familia causando un menoscabo a la existencia, autonomía y la decadencia de quien sufre tales atropellos. Concluye el autor que las medidas de protección impuestas por los jueces en procesos de violencia familiar a las victimas disuaden considerablemente a los agresores a no reincidir en actos violentos.

No obstante, en las instituciones públicas, el incumplimiento de las medidas de protección por parte de los agresores deviene en enfrentar un proceso penal por Resistencia y Desobediencia a la Autoridad. Dado que los abogados refieren que este apercibimiento si frena de alguna manera el reincidir nuevamente en actos violentos sobre la víctima. Prueba de ello, es que en la práctica judicial existe baja o nula frecuencia de reincidencia en procesos de violencia familiar en la misma victima por el mismo agresor, lo cual se contrasta con la revisión de las resoluciones de otorgamiento de medidas de protección lo cual es muy bajo la reincidencia

En concordancia con la investigación que se presenta, las instituciones municipales entre sus actividades y programas de ejecución deben incorporarse sistema que no vuelvan a incidir los victimarios sobre las víctimas, como aporte se tomo en cuenta las recomendaciones Sánchez sobre establecer redes de instituciones y servicios para derivar casos de violencia familiar y sexual para la atención y rehabilitación tanto del agresor como de la víctima, y a la vez el empoderamiento de la mujer. También se fortaleció la actual investigación en tomar los protocolos de actividades con sus responsables en llevar el monitoreo.

## **Bases Teóricas**

En esta sección se analizan las diversas teorías, postulados y posiciones, de autores con relación al objetivo central de la investigación que está fundamentado en la propuesta de un Plan

Estratégico en la gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, ubicado en Valencia estado Carabobo diseñando un Cuadro de Mando Integral como mecanismo central alineado a los programas actuales para la efectividad de sus servicio. Según Arias, F. (2016), las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

En este sentido, la investigación se fundamenta en el diseño de un Modelo de Gestión Estratégico para las Empresas del sector publico bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, motivo por el cual las bases teóricas se encuentran principalmente en cuatro (4) importantes variables, que sustentan la aplicación del enfoque antes citado, como lo son: Gestión Estratégica del contexto en la gestión pública, Institución Municipal del sector publico en apoyo a la mujer, Factores que inciden en los procesos de componente interno de la institución y Cuadro de Mando Integral, los cuales serán desarrollados a continuación:

### ***Gestión Estratégica del Contexto Interno***

La globalización ha obligado en reconocer que el mercado es todo el planeta, que se requiere diseñar planes de acción que tomen en cuenta los recursos no importa donde estén, todo para optimizar la acción institucional. Por cuanto es importante considerar la satisfacción del cliente a través de la eficiencia, efectividad, productividad como desempeño exitoso de la compañía. Ante estos desafíos, las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura interna, y así responder a cambios estratégicos y retos.

En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral, (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019). En virtud de ello, se hace indispensable que las instituciones sean públicas o privadas, deban estar continuamente escudriñando el entorno, y en particular, el sector en el cual la organización se encuentra envuelta.

En este sentido, García (2010) señala que la dirección de la gerencia estratégica ayudará en carácter concluyente a valorar el entorno, la competencia, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, como variables críticas para afirmar la sobre experiencia, el éxito de sus programas. Por lo tanto, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Los cambios organizacionales, han progresado a medida que se crean reformas tanto mentales como estructurales, a fin de lograr ser sostenibles en el tiempo. La velocidad con que se generan los cambios a través de los años es cada vez más acelerada, creando en las sociedades la necesidad de estar atentos a las tendencias. Así mismo, es necesario que las instituciones sean dinámicas dentro de su plan estratégico para lograr la capacidad de crear conocimiento, transferirlo entre sus integrantes, a fin de que se desarrolle la aplicación del conocimiento.

Es importante destacar lo que señala Ohmae (2004), el pensador estratégico divide en sus partes constitutivas lo que considera problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen venir integradas como un todo, y tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas, lo cual le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

El Pensamiento Estratégico concentra valores, misión, visión y estrategia que desarrollan a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, más que analítico, en información. Llegar a un acuerdo sobre estos compendios entre las partes del equipo administrativo es un pre-requisito fundamental para la planeación efectiva. De aquí se infiere la importancia del pensamiento estratégico, y radica en que es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento las decisiones y acciones subsecuentes quizá sean fragmentadas e inconsistentes para el buen desempeño a largo plazo de la empresa (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En relación con el párrafo anterior, el pensamiento estratégico, es la forma en la que los estrategas conciben el mundo exterior, contextos desafiantes e inciertos, precisando técnicas para

la definición y resolución de problemas. En este contexto, cabe expresar que la gerencia estratégica se acopla dentro del concepto de organización inteligente, donde se involucra a las personas en la gestión estratégica, y de la visión en cada uno de los miembros de la organización, es lo que convierte a una estructura en “inteligente”.

### ***La Gerencia Pública***

Para afrontar el argumento de la gestión pública es ineludible exponer algunas ideas sobre la innovación del Estado, para lo cual se toma como referente lo planteado por Ruiz L. (2006) citado por Guevara (2017), donde puntea que durante la década de los ochenta se originó la idea de que el Estado era ineficaz al participar en la economía, por lo tanto debía aislarse de ella para manipular solo prioridades de orden público, esto dio como resultado una economía neoliberal. el estudio del llamado nuevo manejo público estipularía a la renovación del actual Estado administrativo por el Estado gerencial.

Sin duda, el menoscabo en la legalidad del Estado une a la vez el desgaste de la administración pública, motivo por el cual esta problemática se genera por la desviación de las relaciones entre los Estados y las sociedades contemporáneas de Latinoamérica, donde la relación de la administración pública es el de servir de atadura entre tales relaciones. Por su parte, la disposición de los elementos de “la administración pública en las diversas naciones de la región no fueran capaces de satisfacer ni medianamente las demandas de sociedades cada vez más informadas y exigentes” (Torres, 2007, p. 12), originó el que el rol del Estado fuera inflexiblemente discutido en los últimos años.

En tal sentido, una de las herramientas que logran ser de gran ayuda en esta innovación del tejido estatal y de la administración pública en lo específico lo constituye la gerencia pública, cuya importancia, siguiendo a Lynn y Wildavsky (1999), “reside en el hecho de que involucra varias cuestiones, tanto concretas como simbólicas, acerca de lo que significa la gerencia en el sector público y la forma como deberá realizarse” (p. 239).

Abordando entonces la administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, según lo refiere Alzate J. (2009), supone que ésta intercede en la planeación, ejecución y control de las actividades de las estructuras organizativas e institucionales; en la producción de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.

### ***Gerencia Pública Municipal***

La administración pública se define por sus funciones ideológicas, por su forma en la toma de decisiones central o descentralizada; según sea el tipo de administración: nacional, regional o municipal, y su operatividad apegada a un modelo o paradigma de tipo burocrático. En consecuencia, las instituciones públicas venezolanas, se han manejado con modelos administrativos tradicionales, cuyos rasgos burocráticos determinan la gestión de las mismas, caracterizándose por: una estructura jerárquica autoritaria, delimitación de deberes, derechos y responsabilidades, asignación de funciones en virtud de la capacidad técnica demostrada, profesionalización de la gestión, y racionalidad técnica y de eficiencia (Broitman, 2004).

El modelo administrativo público nacen con varias limitaciones en su aplicación a la gestión social, marcando su carácter discrecional que atenta contra la equidad; con una gestión impersonalizada contraria a la gestión solidaria; su estructura piramidal y autoritaria dificulta el justo manejo, oportuno e igualitario de las actividades de su raíz; con respecto al talento humano y su profesionalización (técnicos-especialistas) favorece las decisiones justificadas desde la racionalidad económica.

La administración pública venezolana continua estando guiada por un esquema representativo, pero las grandes transformaciones políticas en repuesta a la crisis de la democracia representativa aunada a la creciente urgencia de los ciudadanos de involucrarse directamente en la toma de decisiones gubernamentales ha producido como respuesta el establecimiento de una normativa constitucional dirigida a ampliar y responsabilizar a los ciudadanos de la gestión pública en los diferentes niveles. (Hernández, 2007)

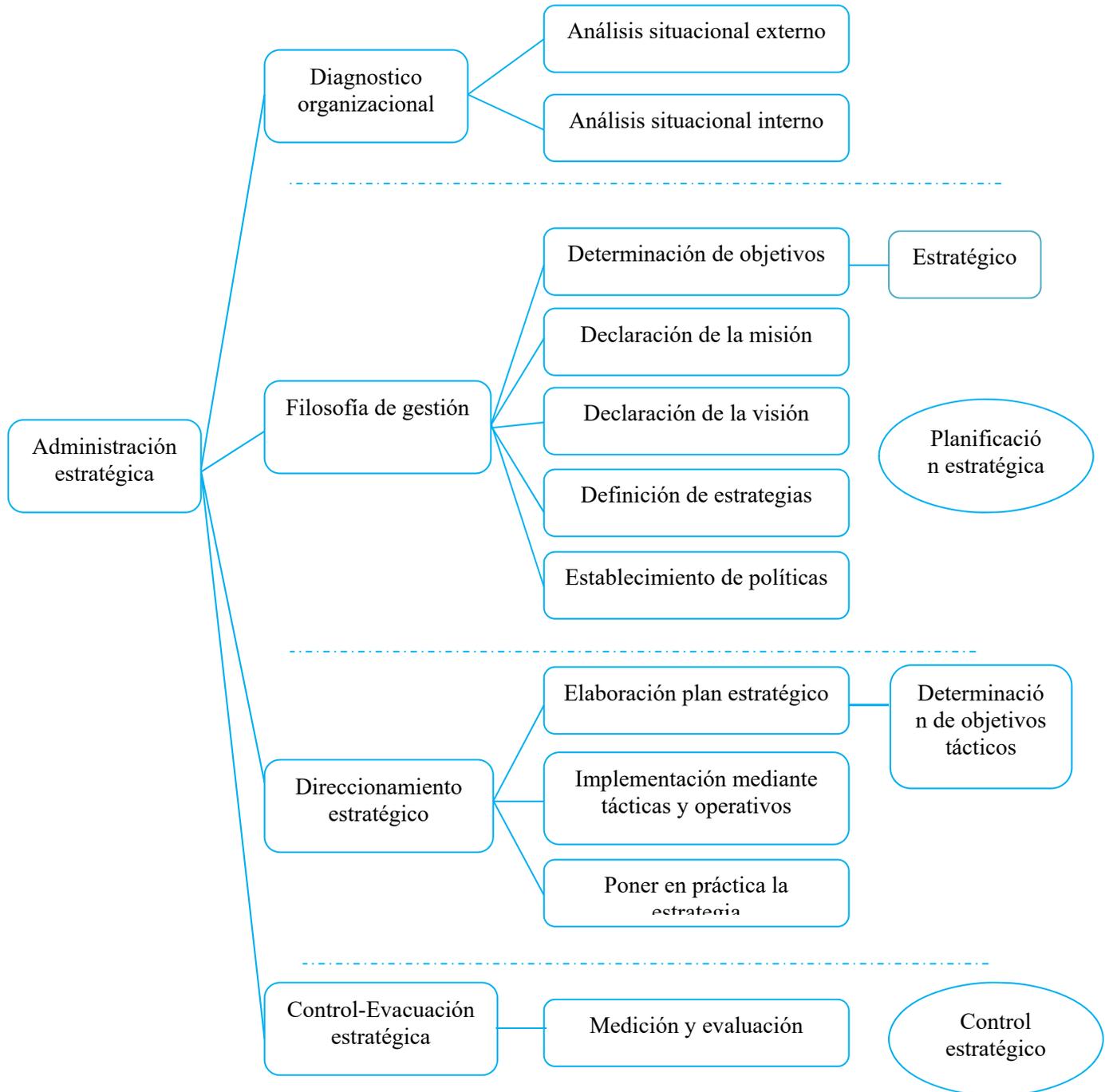
## *Elementos de la Gerencia Estratégica*

Al atenuar el estudio de la gerencia estratégica, se hace ineludible su desagregación, en miras a descomponer su particularidad y precisar cada uno de los elementos que la integran. Al asumir la gerencia estratégica como un proceso, esta desprende ciertos elementos, también denominados tareas (Tompson & Strickland, 2004), etapas del modelo integral de dirección estratégica (David, 2003), entre otras connotaciones que ha recibido a través del tiempo. Lo importante, es que los autores Tompson, Strickland, David, Chiavenato, coinciden en la estructura de la planificación estratégica o gerencia estratégica.

Es de destacar que el modelo de Gerencia estratégica presentado, subyace de estudios procedentes de la escuela de la planificación, la cual emprende la estrategia como un proceso formal (Chiavenato y Sapiro, 2011), a la vez, asume el diseño de la estrategia como un proceso de ajuste al posicionamiento estratégico acogida desde un proceso analítico, en todo caso, se deriva del modelo de administración estratégica presentado por clásicos como Steiner (1983), Mintzber (1990) y Lampel (2001), Glueck (1997), por nombrar algunos clásicos que han dejado grandes aportes en este particular. Desde la perspectiva de los autores consultados, y con la finalidad de sustentar teóricamente la investigación realizada, se asumen en el orden establecido las siguientes etapas: de la administración estratégica.

Con base a lo antes expuesto, tenemos que los elementos de la gerencia estratégica envuelven lo relacionado a la formulación de estrategias, ejecución y evaluación. El desempeño de ese proceso conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general con una visión futurista. Al respecto, Etkin (2009, p. 192) señala: “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”. El proceso de planificación estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores que inciden tanto internos como externo, ajenos como propios de la organización. (Ver Figura N°1)

**Figura 1. Elementos de la Gerencia Estratégica.**



*Fuente:* Elaboración, a partir de Saavedra (2005), Chiavenato y Sapiro, (2011), David (2003), Tompson y Strckland, (2004)

## *Planeación*

La razón del concepto que abarca el proceso de planificación, nos centra en la revisión de sus orígenes, la cual surge como consecuencia de la necesidad de producir un cambio en el curso de los eventos. En Venezuela, el proceso de planeación según lo refiere Rodríguez L.(2007) , se institucionalizó como una labor de análisis, proyección y formulación de metas generales, con la creación de la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República mediante Decreto Ley No 492 de fecha 30 de diciembre de 1958. Subraya el valor de la planificación intrincadamente en el sector público, ya que ofrece como medida la distribución de los recursos disponibles en su utilización de carácter progresiva y organizada con contención a una línea de acción determinada, para alcanzar un objetivo dado.

## *Factores del contexto externo a las organizaciones*

Las organizaciones están ubicadas en un contexto económico, político, tecnológico, social, cultural y demográfico, a los cuales debe adaptar sus estrategias para alcanzar y cumplir los objetivos organizacionales. Los factores correspondientes a este entorno escapan del control de las organizaciones de modo positivo, negativo, directo o indirecto. De acuerdo con Hitt y col. (2004), es alcanzar los factores externos que sistematizan las conductas de la organización, entre ellos, algunos de cualidad económica, política, tecnológicos, sociales, legales, entre otros. El dogma y análisis de los factores externos es esencial para garantizar una visión integral de la organización ante contextos complejos. (Hitt y col., 2004).

Por su parte, David (2003), puntualiza que las fuerzas externas son situaciones que se convierten en cambios según la demanda de los consumidores, lo que puede afectar a los tipos de productos y servicios generado por la organización, el posicionamiento empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender. A continuación se precisan cada uno de estos factores:

#### 1) Factores económicos.

Las dimensiones económicas del entorno son de importante para las empresas e instituciones. Las condiciones económicas personifican una fuerza que trasciende en las organizaciones, en su ciclo de vida, en las tasas de inflación e interés, periodo de crecimiento económico, recesión en el cual las personas disminuyen el consumo de bienes y servicios, depresión y recuperación, momento en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad, entre otros D'Alessio (2008).

#### 2) Factores políticos y legales.

Por otro lado, se encuentran factores políticos y legales, los cuales se encuentran inmersos en un ambiente político, para Hitt y col. (2004), es un terreno, donde las empresas compiten por influir en el rumbo de las políticas gubernamentales, mientras que en el ámbito legal son los gobiernos quienes establecen las leyes que rigen las actividades económicas de cualquier país.

#### 3) Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos, constituyen un elemento importante investigación, éstos tienen el poder de influir de forma tajante en el contexto de cualquier sector económico, a través del desarrollo de nuevos productos que pueden salir al mercado a un menor costo y con la posibilidad de abrir las fronteras del sector ante los consumidores (Tompson y Strickland, 2004).

#### 4) Factores sociales

Los factores sociales impactan de manera significativa la mayoría de los productos o servicios desarrollados, así como a los mercados y clientes, van desde los cambios sociales, demográficos, culturales y ambientales, desprendiéndose de estos cambios oportunidades y amenazas las cuales deben tomar en cuenta las grandes o pequeñas organizaciones, sean estas lucrativas o no (David, 2003).

Por su parte, Tompson y Strickland (2004), establecen que estos factores sociales pueden constituirse en fuerte promotores de cambios en la demanda de la industria. Para Hitt y col. (2004) los factores socio-culturales están referidos a los valores culturales de una sociedad,

debido a que éstos representan las bases de toda organización social, y generalmente impulsan los cambios demográficos, económicos, tecnológicos y políticos.

### ***Factores internos a las organizaciones: elementos clave***

La necesidad en las organizaciones de realizar un diagnóstico interno, partiendo de la premisa de que toda empresa posee fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales, es esencial, pues en toda organización existen elementos fuertes o débiles que deben identificarse (David, 2003).

Por ello, es fundamental la identificación de elementos que a lo interno de la organización y bajo un total control de ella, deben reconocerse y trabajar por su gestión adecuada. Este análisis permitirá determinar fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. El conocimiento y dominio de las fortalezas de la organización demostrarán su superioridad frente a los competidores ya que se establecerán como ventajas competitivas.

#### 1) Estructura organizativa

Para conceptualizar la estructura organizativa, David (2003) la concibe como el patrón de diseño o modelo con el cual se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La estructura adecuada, permite comprender la diferencia entre una empresa y otra, siendo necesario, adoptar la estructura organizacional más conveniente a las prioridades o necesidades competitivas de la organización (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado de complejidad y dinamismo con el entorno.

#### 2) Tecnología

La tecnología es un elemento interna de gran categoría en las organizaciones, puede ser obtenida como variable ambiental, en el sentido que se obtiene un componente del ambiente, que es adquirida por las organizaciones para anexarla en su contexto de trabajo, mientras que como

variable organizacional forma parte del sistema interno de la organización. Dada su complejidad, se ha estudiado desde diversas perspectivas, llegando a la conclusión que como variable interna afecta el diseño organizacional.

### 3) Ventajas competitivas

Para Porter (2006), la Institución o empresa pueden conseguir una ventaja competitiva a través de la gestión integrada de todos los elementos logísticos, incluyendo la infraestructura física, la tecnología, los procesos de negocio, el talento humano y el diseño de la organización. Una gestión óptima hace uso de los procesos de negocio, de su experiencia en el sector, de sistemas de información de primer nivel y de métodos de gestión eficaces, asegurando así su ventaja competitiva.

### 4) Sistemas de información

Según David (2003), otro elemento a considerar en el diagnóstico interno organizacional, son los sistemas de información de la gerencia, los cuales generan la información que constituye la piedra angular de todas las organizaciones, pues proporcionan a todas las funciones del negocio la base para la toma de decisiones gerenciales. Por esta razón la información puede ser la causante de fortalezas y debilidades internas en una empresa.

### 5) Talento humano

En una organización es importante que la selección del personal tome como referencia las competencias académicas y la experiencia de los aspirantes puesto que esto redundará en mayor y mejor nivel de competitividad, productividad y rendimiento. Cuando se alude al talento humano es importante destacar las relaciones interpersonales, las habilidades que tenga el personal de socializar, relacionarse y manejar conflictos.

### 6) Productos y servicios

En organizaciones donde su naturaleza está constituida por la manufactura de insumos, con la finalidad de generar bienes, las funciones de producción ocupan un lugar fundamental en el éxito de sus actividades. Según David (2003), las funciones de producción y operaciones abarcan

las entradas de insumos, su transformación y las salidas de productos que varían a través de las industrias y mercados

### ***Institución Municipal del Sector Público en Apoyo a la Mujer***

Se inicia este apartado estableciendo que, las mujeres contribuyen al desarrollo económico, político y social, de diversas maneras: mediante el cuidado de la casa y de los hijos ayudan a renovar la fuerza de trabajo remunerado; participan en la economía informal como medio de allegarse recursos para la manutención de la familia y realizan labores voluntarias para resolver problemas sociales y comunitarios que el gobierno no tiene capacidad de atender (Instituto Nacional de las Mujeres, 2005). De acuerdo con datos de la ONU, las mujeres desempeñan dos tercios del trabajo mundial.

A mediados de los años setenta, la Organización de las Naciones Unidas<sup>2</sup> promovió una serie de cumbres mundiales y de iniciativas que han orientado las acciones de los gobiernos para comenzar el desarrollo humano sostenible incluyendo la activa participación de las mujeres. Entre estas cumbres destaca la IV Conferencia Internacional de la Mujer celebrada Beijing, China en 1995, porque en ella se puntualizó una Plataforma de Acción que correspondía a la orientación para la acción gubernamental en 10 ejes que son: pobreza, educación y capacitación, salud, violencia contra las mujeres, conflictos armados, economía, ejercicios del poder y toma de decisiones, medios de difusión, medio ambiente y niñez (ONU Mujer, 2020).

Esta conferencia también definió la creación de Mecanismos Institucionales para el Adelanto para las Mujeres (Institutos y oficinas de la Mujer) que apoyaran el desarrollo de las políticas y acciones para el amparo a la mujer. Sin embargo, la igualdad entre mujeres y hombres también requiere de cambios en nuestras conciencias y conductas, mantiene la ONU en su carta, de igual manera se debe innovar en las formas de trabajar en las instituciones públicas, incorporando en normas, procesos y fases de los programas, lo que se conoce como “la perspectiva de género”, y adoptando en nuestra vida profesional y personal, nuevos valores,

---

<sup>2</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas (1948). Representa el primer gran logro en la larga historia de reivindicación y reconocimiento de los derechos humanos en el mundo occidental.

principios y prácticas que nos ayudarán a construir familias y una sociedad solidaria y libre, en la que se comparte por igual derechos y oportunidades.

Sin embargo, las naciones para ofrecer un servicio eficaz a la mujer y dar cumplimiento con los lineamientos de los organismos internacionales, deben crear Leyes y normativas legales, Ministerios e instituciones, con objetivos claros y efectivos para el logro a la igualdad de género, el desarrollo sostenible y defender los derechos humanos de las mujeres. Los fundamentos deben estar asentados en la lucha contra la discriminación de género, sexualidad, religión, edad, capacidad, etnia, idioma, nacionalidad, clase u otros factores que incidan negativamente al desarrollo como ser humano.

En Venezuela a través del Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, da respuesta a los lineamientos y directrices internacionales, así como también a los artículos de la Carta Magna y la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), Gaceta Oficial núm. 38668, que señalan la defensa de los ciudadanos y la igualdad entre todos. No obstante, estas instituciones públicas que proporcionan cuidado, enseñanza, aprendizaje en oficios, abrigan a la mujer, son establecimientos discretos, confidenciales y seguros.

En algunos casos, pueden dar hospedaje temporalmente, proteger y brindar atención, apoyo y empoderamiento a las mujeres, sus hijos e hijas menores de 12 años, sobrevivientes de situaciones extremas de violencia por razones de género, que representan un peligro inminente para su vida e integridad física. Constituyen un programa especificado en la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida libre de Violencia en el art. 20.4, que adicionalmente constituye una medida de protección y seguridad establecida en el artículo 87, numeral 2.

El Instituto Nacional de la Mujer (Inamujer), creado el 25 de octubre de 1999, por disposición de la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer, para la defensa y materialización de los derechos de la población femenina y el incremento de su participación en las misiones, planes y programas sociales del Estado, como parte de un nuevo estado de derecho para este sector.(Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, 2020).

De la misma manera, las autoridades y actores gubernamentales del municipio, presente en la inauguración, expresaron que estos centros institucionales están atendiendo diariamente, de manera preventiva, a más de 5.300 mujeres en sus 179 Sedes Municipales: “seguimos atendiendo a todas las mujeres del territorio, brindándoles orientación, formación, asesorías social, atención psicológica, organización y encuentros comunitarios” (Noticias Banmujer, 2019)

Como parte de estas políticas públicas se destacan, entre otros, la creación de una infraestructura institucional de servicio para la atención, prevención y erradicación de la violencia contra las damas, en concordancia con la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Luego de la creación del Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género (MinMujer) en el año 2009, el Inamujer se implantó como órgano del Estado para ejecutar las políticas públicas emanadas para la defensa permanente de los derechos humanos de las mujeres, a fin de propiciar su acceso real y efectivo a todas las esferas de la vida social en igualdad de oportunidades y condiciones que los hombres.

Asimismo, le corresponde al Instituto Nacional de la Mujer la promoción y el fortalecimiento de mecanismos institucionales a escala nacional para la defensa de los derechos humanos de las mujeres. De allí que las acciones del Inamujer han fortalecido sustancialmente la capacidad del Estado venezolano para dar cumplimiento a los objetivos de la Plataforma de Acción aprobada por la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.

#### Misión

Ejercer como ente ejecutor de las políticas públicas con perspectiva de género, emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Mujer e Igualdad de Género, asegurando la igualdad de oportunidades de las mujeres, promoviendo su participación en el ámbito político, económico, social, territorial e internacional en garantía de la defensa de sus derechos.

#### Visión

Ser el ente garante de la igualdad jurídica y real de las mujeres como instancia de las políticas públicas con perspectiva de género.

Entre sus actividades de prevención maneja: charlas y talleres informativos a las mujeres de la región, charlas y talleres informativos a las madres jóvenes, sobre las enfermedades de transmisión sexual; en relación a la educación y empoderamiento se fomentan: talleres de crecimiento personal, Talleres sobre autoestima, Talleres y Charlas de auto concepto, autocontrol y auto-respeto, entre otros.

### *Estructura Organizativa del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”*

La institución está conformada por presidente, asistente, defensora de los derechos de la mujer, coordinadora de programas, asistente de cultura, asistente de salud y dirección, personal de guardia, el encargado de asuntos económicos, un obrero de limpieza. Sin embargo, señalo el actor del municipio de Valencia, que la estructuración inicial de la institución estará sujeta a la disponibilidad económica, pudiéndose iniciar con los entes esenciales, tales como: la dirección, su asistente, secretaria, recepcionista, administrador, abogado, obrero y chofer. (Noticias Banmujer, 2019). En la siguiente figura 2 se aprecia la reunión de apertura de la institución.

**Figura 2. El instituto Municipal “Columba Rivas”**



**Fuente:** CIUDAD VLC/Nota de prensa (2020).

### ***Factores Que Inciden En Los Procesos De Componente Interno De La Institución***

La transformación del Estado es inminente cuando se habla de seguridad y respuesta a los derechos humanos, sobre todo cuando apunta a personas más vulnerable. Esto se debe, entre otros factores, a que bajo el panorama actual de la gobernanza, en el nuevo orden global, no posee el monopolio del conocimiento, la experiencia y los recursos necesarios para resolver por sí sólo los problemas y obtener oportunidades eficientemente, por lo tanto, debe ingeniar y reinventar nuevas formas de gobernar en compañía de otros actores estratégicos, uno de estos actores es la ciudadanía (Castillo, 2017).

Con respecto a los factores que inciden en instituciones municipales, regionales o estatales, Tomassini (1996) afirma que se deben tomar en cuenta las condiciones de la sociedad sobre el Estado, como tolerancia, contribución, promover el equilibrio entre las partes, la manera de entender las acciones actuales las enumera: (a) la crisis del modelo económico-social; (b) el proceso de la globalización; (c) la emergencia de una nueva base socio-tecnológica mucho más difusa que la del pasado; (d) la revaloración de la sociedad civil en comparación con el Estado; (e) Una sociedad organizada como articuladoras del conocimiento para la ayuda común.

Otro factor importante que incide en las instituciones públicas direccionadas al servicio de la mujer “consiste en la afirmación de la ciudadanía frente a la autoridad” (Tomassini, 1996, p. 17). Esto se debe a: los cambios en los referentes tradicionales de la actividad política, en donde la nación, el Estado, las clases sociales e ideologías han sido remplazados por otros; la presión por intensificar la participación de las comunidades en las decisiones y la vida política sin que existan los canales para esto; la crisis y desvalorización del ser humano producto de la calidad de vida que estos ciudadanos.

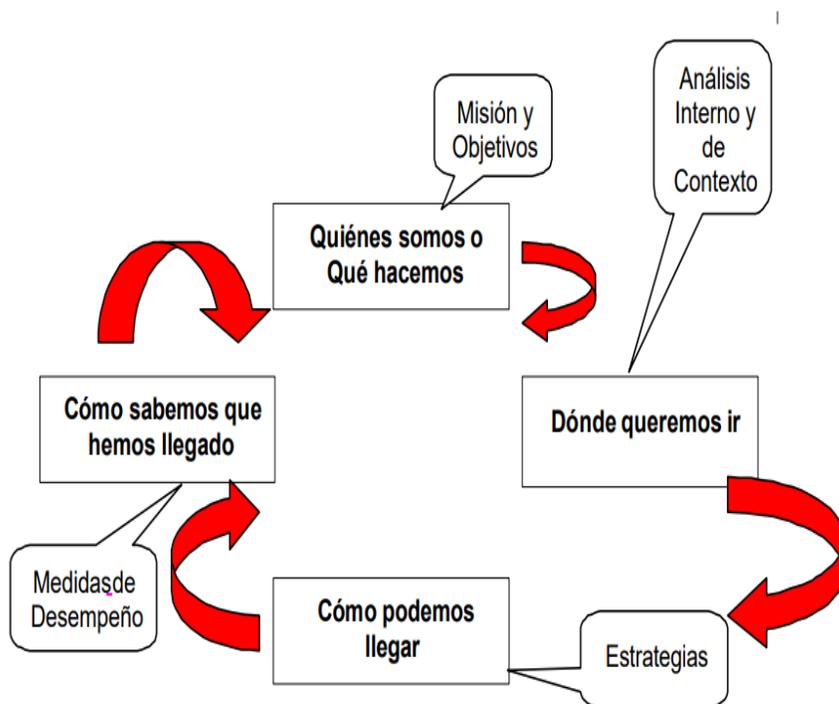
Sin embargo, existen muchas incidencias positivas como negativas, que pueden fracturar los fines de una institución pública, el acervo cultural y el costumbrismo del pueblo; el vaciamiento de ideas y valores en la lucha por erradicar flagelos de odios y maltratos al ser humano; el rechazo a los cambios o nuevas ideas y actores; la transformación del concepto de representación de la sociedad; y la importancia de los medios de comunicación y su influencia en

la creación de la opinión pública, incidiendo de manera relevante en la arena sociales. Todos estos factores pueden ser considerados, fundamentales para comprender el contexto interno y externo en el cual surgen las nociones de instituciones de servicio público para la mujer.

### ***Cuadro de Mando Integral***

La importante en este dilema que surge en el estudio de emplear un CMI en el contorno público, es la factibilidad de lograr reubicar los conceptos de su implementación en la entidad privada al aparato estatal. La zozobra que se presenta en este caso, es aquella relacionada con conocer cuáles motivo para la adaptación son necesarias para su éxito, principalmente por tratarse de un instrumento de servicio propio del espacio privado y por la cualidad que posee la dirección del Estado. En el siguiente grafico 1 se muestra la vinculación existente de los procesos administrativos estratégicos del CMI:

**Grafico 1. Medición del desempeño del proceso de planificación**



**Fuente:** Indicadores de gestión del desempeño y el CMI, Bonnefoy, 2005

En este sentido, se debe entender que el CMI permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública, lo que normalmente no forma parte de las preocupaciones de sus objetivos. Esto adquiere mayor relevancia cuando se asume que, a pesar de que el Estado debe buscar continuamente la optimización de sus recursos por medio de la priorización de necesidades, su actuación no puede ser evaluada simplemente por un análisis financiero (Kaplan & Norton, 2013).

A término de optimizar la concesión de los medios presupuestarios, maximizando el servicio de los ciudadanos y frustrando las aspiraciones del menor número viable de ciudadanos, la misión gubernamental se ve en la urgencia de normalizar los servicios públicos por medio de una mejora continua de los procesos internos, propios de su trámite, y de la propia estructura organizativa del aparato estatal. En otras palabras, se ha de gastar de la forma más racional posible y obtener los mejores resultados para la comunidad, evitando el aumento del endeudamiento público y preservando, así, la capacidad futura del Estado para prestar estos servicios (Borrero & Vargas, 2005).

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI, podría contribuir a implementar un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y obtener menores déficits (perspectiva Financiera), todo dentro de un enfoque que procure maximizar la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes).

Además, por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a todo el aparato gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública, permanentemente alineados con el CMI original. (Barros & Rodriguez, 2004)

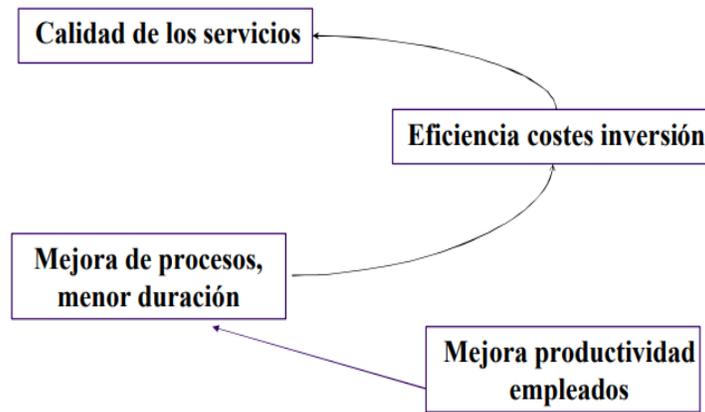
En este escenario, la aplicación del CMI en el Sector Público ha sido objeto de diversas críticas por parte de autores que han evaluado experiencias en este ámbito, las que son recogidas por los autores Barros, et al (2004). Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

- (a) La gestión basada en medidas de desempeño, y especialmente en los CMI, no es una simple cuestión que se pueda resolver internamente en el ámbito del gobierno, ya que hay muchos grupos de interesados externos preocupados porque la medición del desempeño sea efectiva. Dado que el CMI en general mide las funciones internas (procesos, recursos humanos y finanzas) mucho más que las externas (clientes), su control no se extiende al negocio clave en la mayoría de las organizaciones públicas
- (b) Dado que hay una gama muy diversa de organizaciones públicas, no puede existir un único CMI para todo un gobierno, ni a nivel de departamento, ni quizá tampoco a nivel de sectores.
- (c) Los CMI no siempre miden aspectos que los administradores de las organizaciones públicas puedan modificar; por tanto, los beneficios motivacionales son pequeños. (p. 6)

Ahora bien, uno de los aspectos más importantes del CMI destacado por Kaplan y Norton (1997, p. 14), consiste en el equilibrio existente entre las distintas variables que son incluidas en el análisis. Los indicadores del CMI reflejan un equilibrio entre el ámbito externo cuya información está destinada a accionistas, clientes y terceras personas interesadas, y el interno relativo a los procesos críticos del negocio, la innovación, formación y crecimiento. Los indicadores mantienen un análisis equilibrado entre los resultados ya obtenidos derivados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura, guardando equilibrio el cuadro de mando entre las mediciones objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y los subjetivos y en cierto modo críticos inductores de resultados futuros.

En relación a la integración del análisis crítico para la medición del desempeño, Bonnefoy (2005) mantiene que no existe una única manera de medir el desempeño institucional, por ser producto de la interacción de los factores de eficiencia, eficacia, calidad y economía; en ocasiones un buen desarrollo requiere del conjunto armónico y sistemático de la medición de los indicadores, con un adecuado conocimiento de sus posibles interacciones. En la siguiente figura 3 se aprecia la matriz de relación causa-efecto del sector público:

**Figura 3. Relación causa-efecto del sector público**



**Fuente:** Indicadores de gestión del desempeño y el CMI, Bonnefoy, 2005

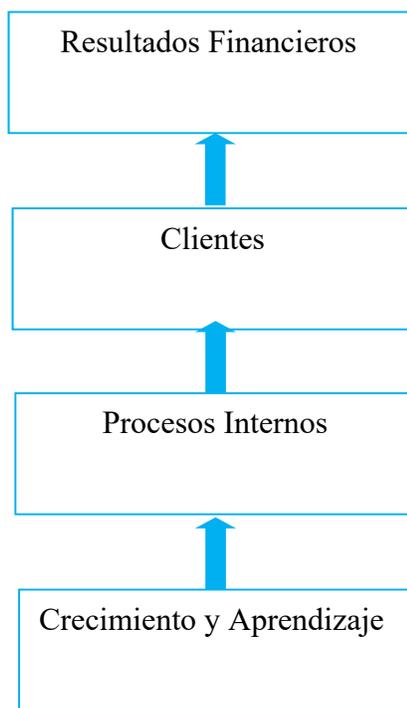
De acuerdo a lo anterior descrito, el Cuadro de Mando Integral evalúa la actuación empresarial a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a cuatro perspectivas fundamentales: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso interno y la de Formación y crecimiento. Todas ellas están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente. Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, dejando claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás.

Es intuitivo percibir cómo una mejora en el aspecto de formación, crecimiento y aprendizaje de la empresa, que casi siempre se refleja en el perfeccionamiento de sus recursos humanos, debe proporcionar una consecuente mejora en los procesos productivos, lo cual, sumado a la mejor atención al cliente, conduce a una mayor satisfacción de los consumidores; por su parte, estando éstos más satisfechos, los resultados financieros de la empresa deberán probablemente mejorar.

Se debe enfatizar que estas consideraciones sobre el Cuadro de Mando Integral están enfocadas respecto a las empresas en general; sin embargo en el presente estudio se centra la

atención en la adaptación de este instrumento al Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, del sector público, donde también se desarrollara las distintas perspectivas por medio del denominado “mapa estratégico”, cuyo esquema se recoge en la figura 4.

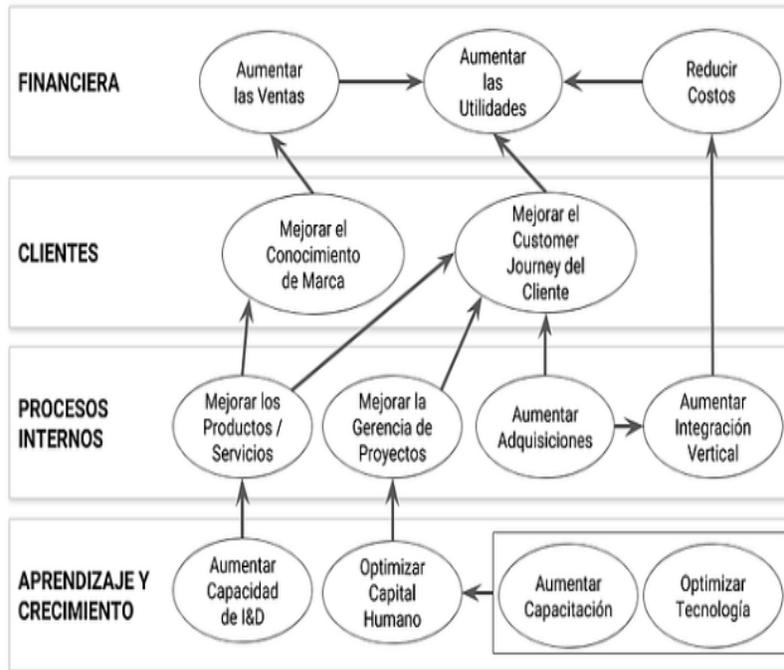
**Figura 4. Cuadro de Mando Integral – Tradicional**



**Fuente:** Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000

La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente ovalada. Muy raramente hay más de 20 objetivos. Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que entrega a sus colaboradores, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar. En la siguiente figura 5 se muestra el esquema del mapa estratégico:

**Figura 5. Mapa Estratégico del CMI**



**Fuente:** Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000

Estas relaciones causales son fundamentales en el cuadro de mando integral. Por ejemplo, si capacita a sus empleados y crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que su empresa funcione sin problemas (Procesos internos).

Un negocio en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero). Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

La gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Sabemos que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. Su mapa estratégico muestra estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros,

(Kaplan & Norton, 2013). A continuación se detallan las cuatro perspectivas para entender su relación con el mapa estratégico.

### *La perspectiva financiera*

En principio, esta perspectiva le brinda una descripción tangible de la estrategia utilizando una serie de indicadores que son bastante conocidos: retorno de la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, el margen de utilidad neta, entre muchos otros. Estos indicadores le darán un panorama amplio del presupuesto que ha invertido dentro de su empresa, del nivel de ganancias que ha podido recuperar con el trabajo que ha realizado y del costo que implican para su organización todas las actividades que lleva a cabo. (Kaplan & Norton, 2013)

### *La perspectiva del cliente*

En muchas ocasiones, esta perspectiva se deja de lado y no se le da la relevancia ni el nivel de detalle necesario. Con este tipo de perspectiva usted podrá conocer una serie de indicadores que le darán una imagen de la experiencia del cliente con su organización. Elementos como la satisfacción, la retención y el crecimiento de los clientes, podrán guiarlo para conocer el verdadero valor que caracteriza a sus servicios y la imagen que tienen sus clientes de todo su trabajo. (Kaplan & Norton, 2013)

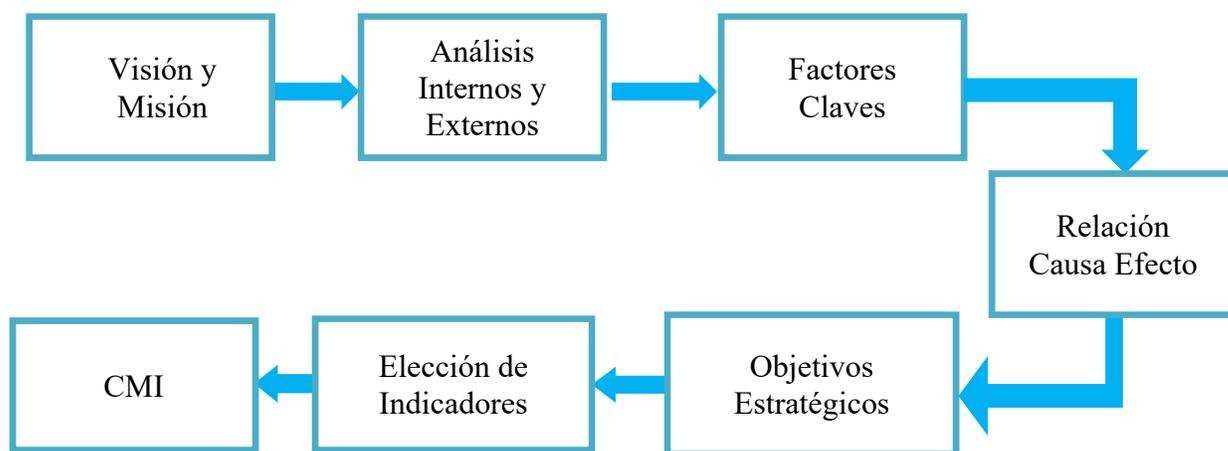
### *La perspectiva de los procesos*

Al observar su organización desde la perspectiva de los procesos usted podrá identificar claramente los procesos que poseen una importancia fundamental dentro de toda su organización. Aspectos como el manejo de la nómina, los estados financieros trimestrales, el mantenimiento de los equipos o instalaciones, inventariar nuevos productos, etc. De esta manera, los distintos niveles de su organización podrán enfocarse en optimizar la calidad de cada uno de estos procesos para garantizar la efectividad del trabajo. (Kaplan & Norton, 2013)

### *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Gracias a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento usted podrá identificar los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que le permiten sustentar todos los procesos creadores de valor dentro de su organización. (Kaplan & Norton, 2013). Para finalizar, cabe exponer lo que uno de los propios creadores del CMI, Kaplan, propuso como adaptaciones al modelo original para tener en cuenta en su aplicación al Sector Público. Su modelo puede ser representado por la figura 6

**Figura 6. Modelo Kaplan**



**Fuente:** Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000

En resumen, los eventos de modificación del modelo inicial son innumerables, especialmente cuando pensamos en la diversidad de organizaciones públicas existentes. Según Barros et al(2004), es evidente que, tratándose de un modelo general, la aplicación del CMI a las diversas organizaciones debería conllevar adaptaciones mucho más conceptuales que estructurales; sin embargo, algunas organizaciones del sector público pueden percibir que las dimensiones originalmente diseñadas para el CMI se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos. Por ello, diseñan esta herramienta considerando dimensiones mucho más específicas y cercanas a su realidad.

## **Bases Legales**

Estas proporcionan las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. La base legal en varias materias ha evolucionado en una compleja combinación de estatutos y regulaciones legales, reglas judiciales y la práctica real.

Ciertas legislaciones pueden ser de nueva creación o estar actualizadas, otras pueden basar su funcionamiento en estatutos obsoletos que están desactualizados, pero que sin embargo aún están vigentes. Puede haber lagunas, conflictos e inconsistencias entre las diferentes partes que dan forma a un marco legal y en consecuencia al proceso en sí. A continuación se presentan los artículos más importantes contenidos en el marco legal que regula la materia de investigación.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta oficial 36.860 del 30 de diciembre 1999***

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 19. El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

Artículo 55. Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Artículo 253. La potestad de administrar justicia emana de los ciudadanos o ciudadanas y se imparte en nombre de la República por autoridad de la ley.

Corresponde a los órganos del Poder Judicial conocer de las causas y asuntos de su competencia mediante los procedimientos que determinen las leyes, y ejecutar o hacer ejecutar sus sentencias.

Cuando tuvo lugar la Asamblea Nacional Constituyente, en 1999, los movimientos de mujeres venezolanas presentaron un documento llamado “Una visión de país con ojos de mujer”. Pocas constituciones en el mundo incluyen a la mujer de la manera en que lo hace la Constitución venezolana; allí se consagra el derecho de las mujeres a decidir el número de hijos e hijas que deseen tener, pero lo más importante e incluso lo más revolucionario: es la única Carta Magna en el mundo entero donde se reconoce que el trabajo de las madres amas de casa genera valor, crea riqueza y bienestar social.

En estos artículos el Estado propugna como valores superiores la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político, por lo cual los funcionarios policiales como garantes del control social deben estar bien formados y preservar estos valores sobre todo en los más vulnerables como es la mujer. Asimismo, el respeto a su dignidad buscando la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución.

Por consiguiente, debe existir el principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Igualmente el estado por medio de los organismos de seguridad debe garantizar la protección frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

***Ley de Reforma de la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Gaceta Oficial núm. 40.548 del 25 de noviembre de 2014***

Artículo 5. El Estado tiene la obligación indeclinable de adoptar todas las medidas administrativas, legislativas, judiciales y de cualquier otra índole que sean necesarias y apropiadas para asegurar el cumplimiento de esta Ley y garantizar los derechos humanos de las mujeres víctimas de violencia

Artículo 7. El Estado, con la activa participación de la sociedad, debe garantizar programas permanentes de educación y prevención sobre la violencia de género.

Artículo 14. La violencia contra las mujeres a que se refiere la presente Ley, comprende todo acto sexista que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, emocional, laboral, económico o patrimonial...

Artículo 15. Se consideran formas de violencia de género en contra de las mujeres, las siguientes:

1. Violencia psicológica
2. Acoso u hostigamiento
3. Amenaza
4. Violencia física
5. Violencia doméstica
6. Violencia sexual
7. Acceso carnal violento
10. Acoso sexual
20. Femicidio
21. Inducción o ayuda al suicidio.

Artículo 16. Las políticas públicas de prevención y atención son el conjunto de orientaciones. Y directrices dictadas por los órganos competentes, a fin de guiar las acciones dirigidas asegurar los derechos y garantías consagrados en esta ley.

Artículo 30. El Ejecutivo Nacional, a través del órgano rector, coordinará con los órganos estatales y municipales el establecimiento de unidades especializadas de prevención de la violencia, así como centros de atención y tratamiento de las mujeres víctimas...

Artículo 33. Los órganos receptores de denuncias deberán otorgar a las mujeres víctimas de los hechos de violencia previstos en esta Ley, un trato digno de respeto y apoyo acorde a su condición de afectada, procurando facilitar al máximo su participación en los trámites en que deba intervenir.

En consecuencia, deberán:

1. Asesorar a las mujeres víctimas de violencia sobre la importancia de preservar las evidencias.
2. Proveer a las mujeres agredidas información sobre los derechos que esta Ley le confiere y sobre los servicios gubernamentales o no gubernamentales disponibles para su atención y tratamiento...

Artículo 71. La denuncia a que se refiere el artículo anterior podrá ser formulada en forma oral o escrita, con o sin la asistencia de un abogado o abogada, ante cualquiera de los siguientes organismos: de investigación con competencia en la materia.

Artículo 72. El órgano receptor de la denuncia deberá:

1. Recibir la denuncia, la cual podrá ser presentada en forma oral o escrita.
2. Ordenar las diligencias necesarias y urgentes, entre otras, la práctica de los exámenes médicos correspondientes a la mujer agredida en los centros de salud pública o privada de la localidad.
3. Impartir orientación oportuna a la mujer en situación de violencia de género.
4. Ordenar la comparecencia obligatoria del presunto agresor, a los fines de la declaración correspondiente y demás diligencias necesarias que permitan el esclarecimiento de los hechos denunciados.

En estos artículos se presenta el principal instrumento de apoyo a todas esas mujeres que sufren de maltrato ejercida por los hombres sobre las mujeres con las que mantienen, o han mantenido, una relación de pareja se ha convertido en un grave problema social. Por otro lado, la respuesta policial debe contribuir para la mejoría de la auto-imagen de las víctimas, facilita que emprendan acciones legales, incrementa la satisfacción de la víctima con la policía y aumenta su predisposición.

Por lo cual son implementadas una serie de medidas legales y otras que visan proteger estas mujeres y atenuar los factores de riesgo que las afectan considerablemente. Y por esta razón poseen este mecanismo legal muy importante para una protección efectiva de este colectivo de mujeres, incluso las indocumentadas, que la colocan en la vanguardia en este ámbito y la policía como auxiliares e investigación penal deben prestar todo el apoyo necesario y más en la colecta de evidencias físicas que es donde deben mitigar el máximo error para esclarecer el hecho punible.

***Código Orgánico Procesal Penal (C.O.P.P). Gaceta oficial 5930E, 04/09/2009.***

Artículo 202-A: Todo funcionario o funcionaria que colecte evidencias físicas debe cumplir con la cadena de custodia, entendiéndose por esta la garantía legal que permite el manejo idóneo de las evidencias digitales, físicas o materiales, con el objeto de evitar su modificación, alteración o contaminación desde el momento de su

ubicación en el sitio del suceso o lugar del hallazgo, su trayectoria por las distintas dependencias de investigaciones penales, criminalísticas y forenses...

Artículo 206. Procedimiento especial. Las inspecciones se practicarán separadamente, respetando el pudor de las personas. La inspección practicada a una persona será efectuada por otra del mismo sexo.

En estos artículos evidencia que los funcionario bien preparados para notificar al ministerio público como está establecido, que en un lapso de 12 horas debe de realzar las diligencias necesarias y urgentes del caso, para identificar al sujeto agresor participe del hecho punible y aseguramiento de objetos activos y pasivos relacionados con la perpetración, estas estadísticas ayudan a las instituciones públicas que luchan para minimizar y erradicar la violencia contra la mujer y genero.

### ***Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos (2013)***

Este Código tiene por objeto regular los principios rectores de los deberes y conductas que deben observar las servidoras y los servidores públicos en el ejercicio de las funciones que desempeñen, a fin de promover los valores consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y prevenir los hechos que atenten, amenacen o lesionen la ética pública y la moral administrativa. Además de ello, rige a las servidoras y a los servidores públicos al servicio de los órganos del Poder Público Nacional, Estatal, Distrital y Municipal y sus entes descentralizados.

Artículo 3. A los efectos de este Código, se entenderá por servidora o servidor público toda persona investida de funciones públicas, permanentes o transitorias, remuneradas o gratuitas, originadas por elección, por nombramiento, designación o contrato, otorgado por la autoridad competente, que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio de los entes u organismos del sector público, aun cuando realice actividades fuera del territorio de la República.

Principios rectores del servidor público (Artículo 4 CESSP, 2013):

1. La honestidad, que obliga a toda servidora o servidor público a actuar con probidad y honradez, lo cual excluye cualquier comportamiento en desmedro del interés colectivo.
2. La equidad, la cual obliga a toda servidora o servidor público a actuar, respecto de las personas que demanden o soliciten su servicio, sin ningún tipo de preferencias y sólo en razón del mérito, legalidad, motivaciones objetivas con base al principio

constitucional de la no discriminación y sin consideraciones ajenas al fondo del asunto y a la justicia.

3. El decoro, que impone a toda servidora o servidor público la obligación de exteriorizarse en un lenguaje adecuado y con respeto en la manera de conducirse durante el ejercicio de las funciones y tareas asignadas.

4. La lealtad, que impone a toda servidora o servidor público la obligación de respetar el ejercicio legítimo de las funciones encomendadas a otras instituciones; de ponderar, en el ejercicio de las funciones propias, la totalidad de los intereses públicos implicados, y la fidelidad, constancia y solidaridad para con el ente u organismo en el cual presta sus servicios.

5. La vocación de servicio, la cual implica que las servidoras o servidores públicos están al servicio de las personas, y en su actuación darán preferencia a los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades, con exclusión de conductas, motivaciones e intereses distintos de los del ente u organismo para el cual presta sus servicios.

6. La disciplina, que comporta la observancia y estricto cumplimiento del orden legal establecido, por parte de las servidoras o servidores públicos.

7. La eficacia, la cual entraña el deber de toda servidora o servidor público de dar cumplimiento óptimo y en el menor tiempo posible a los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromiso de gestión, bajo la orientación de políticas y estrategias establecidas por los órganos del Poder Público Nacional.

8. La responsabilidad, que significa disposición y diligencia en el ejercicio de las competencias, funciones y tareas encomendadas, tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas, así como la permanente disposición a rendir cuentas y a asumir las consecuencias de la conducta, sin excusas de ninguna naturaleza, cuando se requiera o juzgue obligante.

9. La puntualidad, la cual exige de toda servidora o servidor público que los compromisos contraídos y las tareas, encargos y trabajos asignados sean cumplidos eficazmente, dentro de los lapsos establecidos en las normas o los que se haya convenido al efecto.

10. La transparencia, que exige de toda servidora o servidor público la ejecución diáfana de los actos de servicio y el respeto del derecho de toda persona a conocer la verdad, sin omitirla ni falsearla, en observancia de las garantías establecidas en el artículo 143 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

## **Definición de Términos Básicos**

Está concebido para ayudar a comprender algunos de los términos utilizados en el desarrollo de la investigación como lo señala Arias, F. (2016) en su proyecto de investigación guía para su elaboración, indica que se ha hecho todo lo posible para garantizar la precisión, las definiciones de este diccionario no constituyen interpretaciones autorizadas de los textos

únicamente con fines informativos, el glosario tampoco es exhaustivo. Para los efectos de este trabajo se considera útil definir los siguientes términos:

*Institución Municipal:* Es el conjunto de órganos determinados dentro de las leyes para llevar a cabo las actividades en el Estado, cuya meta fundamental es de elevar en forma constante los niveles de vida de la población, y su bienestar. También denominada sector público.

*Control:* es el proceso de revisión, evaluación y elaboración de informes a fin de asegurarse que se cumplan con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

*Dirección Estratégica:* Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

*Efectividad:* es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

*Eficacia:* Es una medida normativa que hace énfasis en los resultados y fines en función del logro de los objetivos utilizando los recursos de manera óptima para obtener resultados y agregar valor.

*Eficiencia:* Es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlo.

*Estrategia:* Es el patrón de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y principalmente lograr los objetivos de la organización; y pasa hacer una parte planeada que reduce las circunstancias cambiantes.

*Gestión Estratégica:* Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización.

*Gestión:* Acción y efecto de administrar o realizar procesos que conllevan a una misión.

*Gestión Pública:* Disposición, organización y administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a las autoridades jurisdiccionales de una localidad, estado o nación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

*Indicador:* Medio, instrumentos o mecanismo para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Es decir, que es una variable de interés ya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define; esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

*Integridad:* Se refiere a las medidas de salvaguarda que se incluyen en un sistema de información para evitar la pérdida accidental de los datos.

*Maltrato:* Puede ser físico, sexual, psicológico, verbal o una combinación de éstos. La falta de atención, que tiene lugar cuando los padres o tutores no atienden las necesidades básicas de los menores que dependen de ellos, puede ser una forma de maltrato.

*Modelo de Gestión:* Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

*Violencia contra las mujeres:* Es todo acto sexista que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, emocional, laboral, económico o patrimonial; la coacción o la privación arbitraria de la libertad, así como la amenaza de ejecutar tales actos, tanto si se producen en el ámbito público como en el privado.

*Vulnerabilidad:* Condiciones determinadas por factores o procesos físicos, sociales, económicos, y ambientales, que aumentan la susceptibilidad de una comunidad al impacto de amenazas.

**Cuadro 1. Operacionalización de las Variables**

| <b>Objetivo General:</b> Proponer un Plan Estratégico en la gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, ubicado en Valencia estado Carabobo diseñando un Cuadro de Mando Integral como mecanismo central alineado a los programas actuales para la efectividad de sus servicio |  |   |  |   |                    |                      |
|---|--|---|--|---|--------------------|----------------------|
| <b>Objetivo Específico</b>  | <b>Variable</b>  | <b>Definición de la Variable</b>  | <b>Dimensión</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Instrumento</b> | <b>Ítems</b>         |
| Identificar los lineamientos de acción que determinan el proceso del contexto interno del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”   | Lineamientos del contexto interno<br><br>Institución Municipal | Incluyen la regulación del gobierno, competencia y demanda, que pueden estar implícitos o no en el control de la institución  | Contexto Interna:<br>Normativas procedimentales de la Institución                            | Nivel de cumplimiento de las políticas internas   | Cuestionario       | 1,2,3                |
| Describir el proceso de planificación elaborando un Mapa Estratégico que permita la visualización de las relaciones causa-efecto entre los componentes de las estrategias   | Proceso del Mapa Estratégico<br><br>Componentes Estratégicos   | Representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos que afecta a la misión, la visión, los proyectos, los usuarios, los costes, la financiación, la organización y la gestión      | Proceso:<br>Compromiso de la institución en su gestión estableciendo los componentes y metas | Efectividad de la gestión pública gerencial   |                    | 4,5,6                |
| Establecer los principales factores que fortalecen el alcance de los objetivos estratégicos para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral  | Factores que Fortalecen el contexto interno                    | Permite a las organizaciones adoptar, enfocar y alinear a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos TIC de la información y sus recursos financieros, con la estrategia de la organización | Proceso Interno:<br>Aprendizaje, conocimiento, financiero, crecimiento                       | Aplicación de las Normativas para la satisfacción de los clientes internos y los externos |                    | 7,8,9, 10            |
| Diseñar el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión el Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” de Valencia estado Carabobo.  | Gestión del CMI<br><br>Efectividad de la Gestión               | La efectividad es el resultado del logro de la eficacia y la eficiencia.  | Practico:<br>Evaluación y control de la Gestión  | Productividad<br>Eficiencia<br>Eficacia   |                    | 11,12<br>13,14<br>15 |

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología o marco metodológico se refiere a el diseño y tipo de la investigación; así cómo se van a interpretar, recolectar y procesar los datos de la misma, contiene las estrategias para comprobar el logro de los objetivos específicos y generales, por cuanto en el siguiente capítulo se define y expone el conjunto de métodos a seguir para desarrollar el proceso investigativo. Por tanto, puede entenderse que la metodología orienta al autor en el proceso de ejecución de la investigación, al definir de manera precisa pasos y procedimientos de acuerdo a la metodología establecida. Seguidamente se procede a presentar de manera detallada el marco metodológico referido al presente proceso de investigación.

Dentro de este orden de ideas Balestrini, M.(2010), argumenta que: “La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. (...)” (p. 126). Visto de esta forma, la autora ubica la investigación según su naturaleza, identificando el diseño, las fases que lo componen, igualmente se selecciona la población y muestra para identificar los elementos objetos del estudio a quienes se le aplicarán técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre otros aspectos que involucran la metodología del presente estudio.

#### **Diseño y Tipo de Investigación**

La metodología de trabajo está determinada por el diseño del estudio, el cual fue desarrollado efectuando una serie de actividades para lograr los objetivos. El diseñar la investigación involucra construir esquemas de trabajo, la cual manifiesta el “cómo” se desarrollará el estudio del problema. No obstante, la presente investigación es no experimental ya que la investigadora obtiene la información pero no altera las condiciones existentes, según Hernández y et al (2014), “se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, se trata de investigación donde no se hace variar intencionadamente las variables independientes” (p. 85). De allí que en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una

situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

El tipo de investigación constituye la base fundamental de la ejecución de un proyecto, representa el tipo a seguir por el investigador y centro de guía para el desarrollo subsiguiente de las etapas investigativas. En tal sentido, Sabino, C. (2012), señala que “El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con el que se aborda un objeto o fenómeno” (p. 15). En líneas generales, cada vez que el investigador se enfoca en su problema tiene que definir el nivel de profundidad del conocimiento que desea alcanzar, es por ello que debe definir el carácter de la información que ha de manejar. Por tal motivo, en la siguiente investigación es el de campo. Según Arias, F. (2012), define:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 38)

Es así, como el marco a que tiene lugar la investigación se define de campo por estudiarse el fenómeno en su ambiente natural, es decir, el investigador se encuentra analizando, estudiando la situación que se presenta y puede describir cada uno de los elementos que intervienen en el hecho investigado. De igual manera, el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016), indica que es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

En tal sentido, la investigación de campo se entiende como el proceso donde el investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados por el mismo. En una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todos los provenientes

de revisiones bibliográficas, a partir de las cuales se elabora el marco teórico. Este tipo de investigación consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación (Hernández, y et al, p. 2014).

La presente investigación recopiló información de documentos bibliográficos como libros, investigaciones realizadas anteriormente y revistas científicas que sirvieron de base para el desarrollo de plan estratégico de la Gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” ubicado en Valencia Estado Carabobo, bajo la Herramienta del CMI para la Efectividad de sus Servicio. Del mismo modo, la presente investigación se presentó bajo la modalidad de Proyecto Factible. Al respecto la UPEL (2016), manifiesta que el proyecto factible consiste:

En la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de organizaciones o grupos sociales; (...) El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambos modalidades (p. 21).

Por tal motivo, la modalidad de proyecto factible a la investigación presentada, ya que consistió en Proponer plan estratégico a la Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas” Por otra parte, existen diversas formas de percibir la realidad y de que cada investigador se debe a un modelo o paradigma específico con el cual enfoca su estudio. En relación a ello Kuhn (1971), refiere:

El estudio de los paradigmas,...es lo que prepara al estudiante para entrar a formar parte como miembro de la comunidad científica particular con la que trabajará más tarde. Debido a que se reúne con hombres que aprenden las bases de su campo científico a partir de los mismos modelos concretos, su práctica subsiguiente raramente despertará desacuerdos sobre los fundamentos claramente expresados. Los hombres cuya investigación se basa en paradigmas compartidos están sujetos a las mismas reglas y normas para la práctica científica. Este compromiso y el consentimiento aparente que provoca son requisitos previos para la ciencia normal, es decir, para la génesis y la continuación de una tradición particular de la investigación científica (p. 34)

En virtud de esto es necesario resaltar que todo proceso de investigación persigue como fin último la creación de nuevos conocimientos y que éstos sean, en lo posible, lo más próximos a la

verdad, de esta forma las ciencias buscan generar nuevos saberes, por tanto la elección de una adecuada metodología deberá reflejar la postura o enfoque del sujeto investigador en relación a su “teoría del conocimiento”, en otras palabras, éste debe ubicarse en un determinado modelo o paradigma epistémico que refleje su postura de acuerdo a los patrones y estándares reconocidos por la comunidad científica, que permita conocer su determinada manera de concebir y comprender el mundo.

La investigación en cuestión estuvo enmarcada dentro del paradigma positivista, para lo cual Barrantes, R. (2007), señala que “el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tienden a reservar el nombre de ciencia a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza” (p. 12). Cabe destacar que dentro del positivismo se encuentra el enfoque cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicaron a la muestra seleccionada, los datos obtenidos fueron analizados a través de métodos estadísticos.

En tal sentido, Hernández, et. al, (2014), consideran que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos “para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 5) Para la presente investigación, la indagación de este tipo ofrece una variedad de características que permitieron adaptarse de mejor manera al estudio centrado en registros estadísticos de los fenómenos estudiados mediante la técnica encuesta estructurada.

## **Población y Muestra**

En cuanto a población se refiere, Balestrini, M. (2010), estipula que “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas” (p. 122). En atención a los señalamientos, estos hechos constituyen la población como el conjunto de personas que guardan relación o que tienen que ver con la problemática sobre la necesidad de Proponer plan estratégico a la Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas”.

De allí la necesidad de señalar el tamaño de la población o universo de estudio. En tal sentido, para la presente investigación estuvo conformada por 15 personas que laboran directamente en la Institución objeto de estudio.

Con respecto a la muestra, está referida a una porción de la población, al cual se le aplicará las técnicas e instrumentos diseñados para obtener la información. Por su parte, Balestrini, M. (2010), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible” (p. 141). Siendo importante que tenga una proporción adecuada con el universo estadístico para que sus resultados puedan ser generalizados a la población general.

Sin embargo, según Castro (2013), “si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra” (p. 69). En este caso, al declarar como población a los colaboradores de la Institución “Columba Rivas”, que son 15 personas, se toma como muestra a la totalidad de la población establecida, por lo que se asume una muestra censal.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica de recolección de información, es una estrategia que utiliza el investigador para llevar a cabo el levantamiento de la información con la finalidad de evaluar las necesidades existentes en una institución o comunidad. Según Tamayo y Tamayo, M. (2012), “la técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 121).

Tomando como base lo anterior, entre las técnicas de recolección de datos requeridas para el desarrollo de la presente investigación es la encuesta aplicada en la Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, de acuerdo a Tamayo y Tamayo, M. (2012), la encuesta es “aquella que permite dar repuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p. 124)

Con relación al instrumento de recolección de dato, en el proceso investigativo es necesario utilizar medios para recoger, medir, evaluar y comunicar los resultados, todo depende

del tipo de investigación o estudio en proceso de realización. De igual manera, Palella, S. y Martins, F. (2017), definen al instrumento como: “cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 125). Igualmente, los citados autores señalan que existen dos tipos de instrumentos “abiertos no estructurados y cerrados estructurados dicotómicos, con dos alternativas de respuesta y múltiples con más de dos alternativas de respuesta” (p. 135).

De tal modo que la forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con las técnicas utilizadas para lograrlo. Para el presente trabajo el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado con 15 preguntas dicotómicas, donde el encuestado solo tiene dos posibilidades o alternativas de respuesta “si o no” (Ver Anexo A). Al respecto Tamayo y Tamayo, M. (2012), señala que “El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p. 124).

De tal manera, que a través del cuestionario, siendo éste un instrumento de forma directa de recaudar información en la institución objeto estudio, fue aplicado colectivamente a la muestra seleccionada para la presente investigación. Asimismo, el análisis de los datos tejidos como resultado de la encuesta, son aquellas que permiten razonar toda la información recopilada, para Sabino, C. (2010), señala que “el análisis de los datos no es la tarea que se improvisa, como si recién se comenzara a pensar en el luego de procesar todos los datos” (p.103).

## **Validez y Confiabilidad**

La validez se refiere al grado en que un instrumento pretende medir las variables. Para, Hernández, et. al, (2014), la validez “es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 278). Para este fin el instrumento fue validado por expertos en el área de estudio; haciendo hincapié en la pertinencia, claridad, correspondencia con los objetivos de la investigación.

Este tipo de validez es básico pues hace que el instrumento tenga definido claramente el constructo teórico que pretende medir y que el mismo pueda operacionalizarse mediante indicadores coherentes a partir de los cuales sea posible obtener índices. Es por ello, que para determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y verificándose la construcción y el contenido del instrumento.

Para ello se entregó a tres (3) profesionales expertos en el área de estudio como fue la encargada de asuntos para la mujer del Instituto en estudio; un magister en investigación para la evaluación metodológica de la universidad UPEL y a una especialista en Derecho al Trabajo por el área de contenido. A todos ellos se les entregó un ejemplar de la encuesta, la tabla de Operacionalización de las variables y el instrumento de validación para su aprobación. . (Ver anexo B)

Por otra parte, se hace necesario tomar en cuenta el nivel de confianza o confiabilidad de los instrumentos, por lo tanto, la confiabilidad es el procedimiento dirigido a determinar la efectividad del instrumento. En tal sentido, Ruiz, L. (2009) señala que para determinarla “puede recurrirse al método de resistencia interna, que determina el grado en que los ítems de la prueba están correlacionados entre sí” (p. 46). Para calcular la confiabilidad, se empleó una prueba piloto de cinco (5) personas utilizando la fórmula de Kuder Richardson (KR20), dando el siguiente resultado:

$$K_{r_{20}} = \frac{N}{N-1} * \left[ \frac{V_t - \sum pq}{V_t} \right] = \mathbf{0,746}$$

De acuerdo a esa fórmula,

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad,

n = número de ítems,

$V_t$  = Varianza de la suma de los ítems,

$\sum pq$  = sumatoria de las varianzas por pregunta,

1 = constante.

Al respecto, la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede enunciar numéricamente a través de lo que se conoce como coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero y más uno, perteneciendo de esta manera al intervalo cerrado (0,1), tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Tabla de Interpretación**

| <b>VALORES DEL COEFICIENTE</b> | <b>NIVELES DE CORRELACIÓN</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 0.00 a 0.20                    | Insignificante (muy poca)     |
| 0.20 a 0.40                    | Baja (muy débil)              |
| 0.40 a 0.70                    | Moderada (significativa)      |
| 0.70 a 0.90                    | Alta (fuerte)                 |
| 0.90 a 1.00                    | Muy alta (casi perfecta)      |

**Fuente:** Palella, S. y Martins, F. (2017).

Así se ha verificado que, cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, implica que no posee confiabilidad, mientras que cuando adquiere el valor más uno, se dice que el instrumento alcanzó su mayor confiabilidad. Para este estudio, el instrumento aplicado obtuvo un valor del coeficiente de: 0,746, siendo su nivel de correlación alto. (Ver anexo C).

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos, en congruencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas de recolección de datos seleccionadas. Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, según el autor Tamayo y Tamayo, M. (2010), indica lo siguiente: “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que le da el investigador. De nada sirve una abundante información si no se

somete a un adecuado tratamiento analítico; pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas”. (p. 160).

Del mismo modo, Duarte, J. y Parra, E. (2014), refieren que el análisis de la información “es una actividad intelectual que logra el arte de perfeccionar las capacidades profesionales por parte del analista; gracias al empleo de métodos cuantitativos o cualitativos que le permiten separar lo principal y lo trascendental de lo pasajero o superfluo”. (p. 110). En función de lo descrito, para la realización del trabajo de campo se utilizó un cuestionario de respuesta dicotómica cerrada Si/No, para buscar una calificación sobre algunos aspectos relacionados con el contexto interno de la institución, factores incidentes en la gestión y evaluación de los programas relacionados con los objetivos.

En este sentido, se presentan los resultados de la investigación, mediante el análisis e interpretación de los datos arrojados por la población en estudio. Cabe destacar que la recolección de los datos se llevó a cabo siguiendo el respectivo procedimiento luego de su validación por parte de profesionales calificados para ello, A continuación se presentan los resultados y análisis de dicha encuesta reflejados en cuadros con sus respectivos gráficos y análisis de cada una de los ítems para un mejor entendimiento.

***Ítem 1. ¿Usted cumple, en su entorno específico, lo indicado en la misión institucional que aplica “Columba Rivas”?***

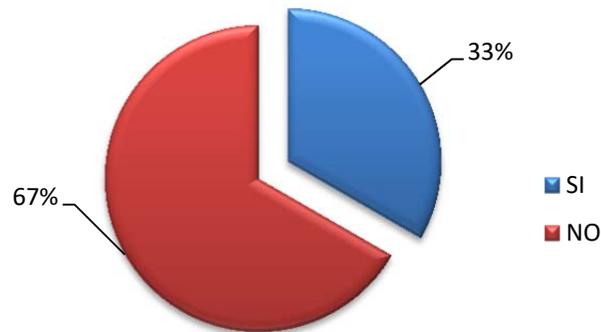
Indicador: Nivel de cumplimiento del contexto interno.

**Tabla 2. Cumplimiento de la Misión Institucional**

| Ítem 1  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿Usted cumple, en su entorno específico, lo indicado en la misión institucional que aplica “Columba Rivas”? | SI           | 5        | 33%  | 33%  |
|   | NO           | 10       | 67%  | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

**Grafico 2. Cumplimiento de la Misión Institucional**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 2.

Triangulación:

Podemos precisar que la misión institucional, es uno de los principales documentos de la filosofía empresarial y su objetivo fundamental es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización o institución. En relación a esta pregunta, la muestra seleccionada respondió: El 67% de los encuestados manifestaron no cumplir con lo indicado por la misión de la institución, mientras que el 33% indicó orientar sus labores diaria según la misión de la misma, lo cual refleja un bajo nivel de cumplimiento del contexto interno, y orienta la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje que conformará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio.

Gracias a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se podrá identificar los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que le permiten sustentar todos los procesos creadores de valor dentro de su organización. *¿Cómo la empresa debe aprender y mejorar para lograr su misión?* (Kaplan & Norton, 2013).

Asimismo, Kaplan define la misión como el propósito o fin de una organización. A ello lo referimos él “que” y lo que no hace, los objetivos que se quieren conseguir, sin

ambigüedades, es una creencia que marca lo que deben esperar en un periodo de tiempo. De esto se deriva la importancia que el personal que labora en la institución “Columba Rivas”, conozca y cumpla la misión.

Así, la misión representa la “razón de ser” de la acción de una firma, es decir, es un dogma esencial para establecer los objetivos estratégicos y formular estrategias, metas y políticas, concibiendo la asignación de recursos y la motivación de los colaboradores. Una misión institucional es un componente integral del proceso de gestión estratégica (Cochran, David & Gibson, 2008). Por su parte, Case, King & Premo (2012) afirman que las misiones institucionales continúan siendo el dispositivo de comunicación organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es importante para la empresa.

La mayoría de las empresas tienen una misión y las organizaciones crean, confían y defienden lo que ella representa, de ella surgen las acciones de éxitos en sus programas, su efecto comunicativo y de información es vital para las partes interesadas, según la norma ISO 9004:2015 señala: en el contexto interna empresarial, la misión es el ser.

***Ítem 2 ¿Aplica usted la visión institucional que utiliza “Columba Rivas” para proyectar y transmitir los ideales que se esperan?***

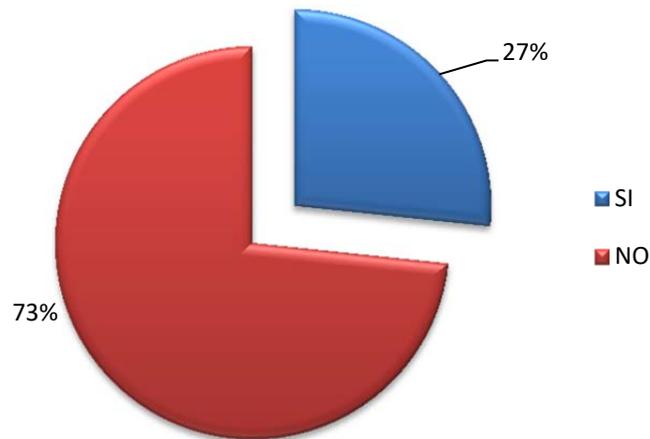
Indicador: Nivel de cumplimiento del contexto interno.

**Tabla 3. Cumplimiento de la Visión Institucional**

| Ítem 2  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿Aplica usted la visión institucional que utiliza “Columba Rivas” para proyectar y transmitir los ideales que se esperan? | SI           | 4        | 27%  | 27%  |
|   | NO           | 11       | 73%  | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

**Grafico 3. Cumplimiento de la Visión Institucional**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 3.

Triangulación:

Desde el punto de vista gerencial, la visión institucional es la clave de la competitividad y efectividad de cualquier institución, es por ello que todos sus colaboradores deben conocerla e implementarla (ISO 9001:2015). Con respecto a esta pregunta, la muestra seleccionada opino: El 73% de los encuestados manifestaron no realizar las tareas diarias en basadas según la visión institucional, mientras que el 27% opinaron lo contrario, lo que se interpreta como un bajo nivel de cumplimiento del contexto interno, que guía la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje que conformará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio. Capital humano: habilidades, talento y conocimiento (por ejemplo, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación). *¿Cómo la empresa debe aprender y mejorar para lograr su visión?* (Kaplan & Norton, 2013).

Conforme a la norma ISO 9001:2015, señala que las organizaciones e instituciones, públicas o privadas, debe identificar el contexto en el cual se desenvuelve y hacer el seguimiento de la información relativa a este contexto. Mantiene la norma internacional que, además debe determinar cómo este contexto contribuye u obstaculiza el cumplimiento de su propósito y el logro de los resultados, este debe estar visualizado y todo el talento humano debe trabajar en cumplirla.

Si bien la respuesta a este ítem ha sido negativa, la institución debe esforzar sus esfuerzos en comunicar su misión y visión, por lo que la norma ISO 9001:2015 la define como la imagen a largo o mediano plazo que una organización concibe para su futuro, es decir, radica en una perspectiva ideal de lo que se espera para los años futuros. Una cualidad de la visión es que debe ser realista, viable, medible, aunque al mismo tiempo se permite cierto nivel de ambición.

Por otra parte, la visión institucional debe ser transmitida a todos los elementos de la organización, para que cada uno de ellos desarrolle su trabajo con pleno conocimiento de los objetivos de ésta. Siempre con el objetivo que la institución “Columba Rivas” pueda guiar al grupo de colaboradores a dicho futuro esperado, y por otra parte, que también funcione como un motivante para continuar con el trabajo efectivo y eficaz.

**Ítem 3. ¿Orienta usted, sus disposiciones, acciones y conductas según los valores institucionales?**

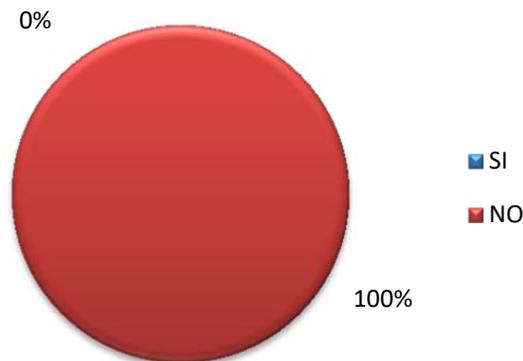
Indicador: Nivel de cumplimiento del contexto interno.

**Tabla 4. Cumplimiento de los Valores Institucional**

| Ítem 3   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿Orienta usted, sus disposiciones, acciones y conductas según los valores institucionales? | SI           | 0        | 0%   | 0%   |
|  | NO           | 15       | 100% | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

**Grafico 4. Cumplimiento de los Valores Institucional**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 4.

Triangulación:

Trabajar con los valores en una organización significa, conocer mejor su importancia individual y colectiva, su utilidad práctica, los retos que nos plantean y la manera de fomentarlos, (ISO 9001:2015). Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Con respecto a esta pregunta, el 100% de los encuestados manifestaron no orientar las disposiciones, acciones y conductas según los valores institucionales, lo que da entender que la cultura organizacional de la institución estudiada no cuenta con tales valores o no están bien definidas y comunicadas al personal.

Se puede reflejar una acentuada debilidad, que dirige la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje que contendrá el cuadro de mando integral propuesto. En la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, nos centramos en los aspectos intangibles del negocio – Habilidades de nuestro equipo y nuestra cultura (Kaplan & Norton, 2013).

Los valores organizacionales no sólo intervienen en situaciones de clima laboral, sino que también son concluyentes en espacios tan variados como las estrategias de competitividad,

creación de servicios para nuestros clientes, relaciones de trabajo, procesos de innovación o decisiones de inversión, entre otros.

El desafío de la institución “Columba Rivas” es comprender que su talento humano, colaboradores y el servicio que presta a la comunidad, tiene mucha más importancia la manera como se actúa, como se emana la empatía y como se procese con las personas que busca un apoyo en la institución. Pero para que los valores tengan sentido en los equipos humanos, es indispensable que sus miembros compartan el significado explícito de los valores propuestos en esta investigación.

Los valores propuestos a la institución, tienen un sentido práctico para no convertirse en buenas intenciones publicadas en un cuadro, sino que contengan una clara utilidad práctica para todos los integrantes. Para esto, todos los miembros deben conocerlos, deben acordar con sus significados, comprender los comportamientos que implican y acordar ponerlos en práctica.

**Ítem 4. ¿La institución “Columba Rivas” realiza capacitaciones al personal como método de aprendizaje para sus actividades laborales?**

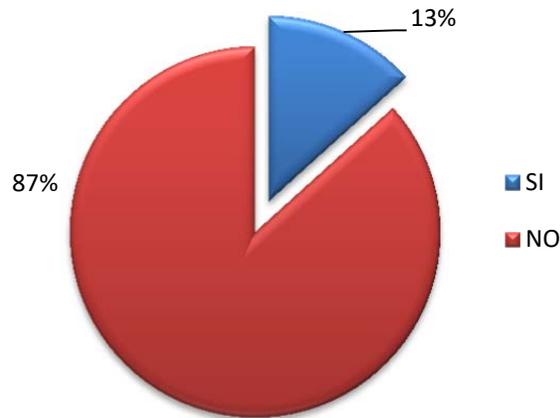
Indicador: Efectividad de la gestión pública.

**Tabla 5. Capacitación del Talento Humano**

| Ítem 4  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿La institución “Columba Rivas” realiza capacitaciones al personal como método de aprendizaje para sus actividades laborales? | SI           | 2        | 13%  | 13%  |
|   | NO           | 13       | 87%  | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

### Grafico 5. Capacitación del Talento Humano



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 5.

#### Triangulación:

Se considera a la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, lo cual puede ayudar a tener sistematizadamente un proceso en el que podría facilitar el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo. sobre esta pregunta, el personal respondió que: el 87% de los encuestados manifestaron no recibir por parte institucional, capacitaciones periódicas para el mejoramiento de sus actividades laborales, en contraste, el 13% opinaron que sí, lo que significa un bajo nivel de efectividad de la gestión pública.

Esto refleja una orientación al diseño de estrategias relacionadas con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje que conformará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio. Capital humano: habilidades, talento y conocimiento (por ejemplo, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación). En la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, nos centramos en los aspectos intangibles del negocio – Habilidades de nuestro equipo y nuestra cultura (Kaplan & Norton, 2013).

Las empresas públicas modernas, requiere de una capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluados según sus resultados. En este contexto su entorno y sentido son muy diferentes de lo que usualmente se entiende como formación profesional y laboral. Por lo tanto, la capacitación de funcionarios en servicio para la comunidad, debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas de los participantes en otras iniciativas de capacitación.

La capacitación debe estar pensada para detectar los cambios, identificar las necesidades que broten de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales. La capacitación debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos, (ISO 9001:2015).

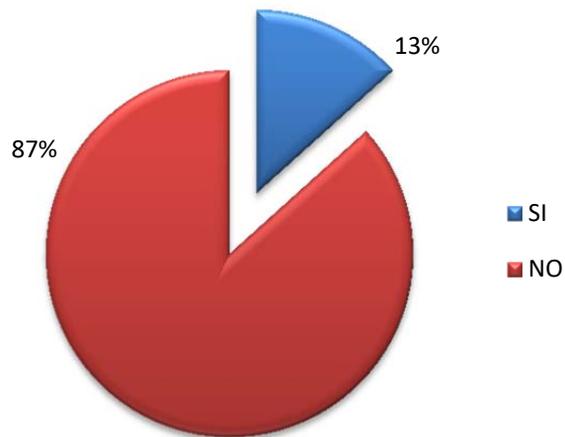
***Ítem 5. ¿La entidad “Columba Rivas” cuenta con procedimientos e instructivos formalizados para el registro de los datos en relación a la gestión que procesa?***

Indicador: Efectividad de la gestión pública.

**Tabla 6. Efectividad en la gestión procedimental**

| <b>Ítem 5</b>   | <b>Alternativas</b> | <b>Cantidad</b> | <b>fr</b> | <b>Fa</b> |
|---|---------------------|-----------------|-----------|-----------|
| ¿La entidad “Columba Rivas” cuenta con procedimientos e instructivos formalizados para el registro de los datos en relación a la gestión que procesa? | SI                  | 2               | 13%       | 13%       |
|   | NO                  | 13              | 87%       | 100%      |
|   | TOTAL               | 15              | 100%      |           |

**Grafico 6. Efectividad en la gestión procedimental**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 6.

Triangulación:

Los procedimientos e instructivos formalizados o estandarizados, pro ser un punto de encuentro entre los objetivos, la estructura administrativa, los recursos humanos y los recursos materiales. Sin embargo el resultado a esta pregunta fue la siguiente: El 87% de los encuestados manifestaron que la institución no cuenta con procedimientos e instructivos formalizados para el registro de datos de gestión, por el contrario el 13% opinaron que sí, considerándose así una debilidad efectividad de la gestión pública.

Tomando en cuenta que el diseño de estrategias relacionadas con las perspectivas de procesos internos y clientes (usuarias) que integrará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio, será determinante que los procesos de trabajos se encuentren formalizado por la vía de reglamentos donde estén plasmado las fases, tiempo, metas y responsable para una eficaz gestión.

De esta manera, los distintos niveles de su organización podrán enfocarse en optimizar la calidad de cada uno de estos procesos para garantizar la efectividad del trabajo. (Kaplan & Norton, 2013). Por ello es necesario que todas las instituciones públicas, desarrollen un

esfuerzo en la actualización de los procedimientos e instructivos. Por su parte, CEPAL (2011) señala que al tener actualizado y modernizado los procedimientos administrativo, la gerencia publica estará enfocando con mejores resultados sus operativos, su productividad, efectividad y eficiencia, a la vez también desde la importancia y pertinencia del impacto social.

En un diagnóstico efectuado en la institución, fácilmente se detectaron algunos detalles principales como por ejemplo: unidades que participan varias veces en el proceso y que se podrían integrar en una única participación, trámites internos improcedentes o inútiles, excesiva demora en algunos tiempos de tramitación, entre otros. Es relativamente sencillo hacer una propuesta de mejora con la que se logra un proceso mucho más lineal y fluido y que recorta de una manera significativa el tiempo total de tramitación del procedimiento y de los expedientes.

El enfoque gerencial basado en el concepto de valor público conduce a ubicar importancia no sólo en los resultados de las intervenciones sino también en los procesos aplicados para generar dichos resultados, ya que la interacción entre las organizaciones responsables por una creación de valor público y los ciudadanos o comunidades genera valor en sí misma. (CEPAL, 2011).

***Ítem 6. ¿Considera usted que en los procedimientos para la planificación llevados a cabo para el control de la gestión interna, da cumplimiento a las normativas del contexto interno institucional?***

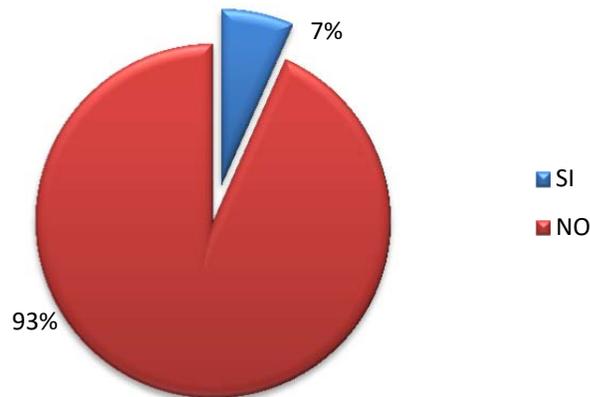
Indicador: Efectividad de la gestión pública.

**Tabla 7. Efectividad en los objetivos institucionales**

| Ítem 6   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿Considera usted que en los procedimientos para la planificación llevados a cabo para el control de la gestión interna, da cumplimiento a las normativas del contexto interno institucional? | SI           | 1        | 7%   | 7%   |
|  | NO           | 14       | 93%  | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

**Grafico 7. Efectividad en los objetivos institucionales**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 7.

Triangulación:

La gerencia pública representa un papel clave en la coordinación del área que le fue asignada, pues le da sentido a la dirección, ya que generalmente son los jefes los líderes dentro de la organización, por lo tanto es esencial el control de la gestión interna. En referencia a la pregunta generada, las respuestas obtenidas fueron las siguientes: El 93% de los encuestados manifestaron que los procedimientos para la planificación llevados a cabo para el control de la gestión interna, no da cumplimiento a las normativas del contexto interno institucional; en opuesto el 7 % opinaron que sí, considerándose así una debilidad efectividad de la gestión pública.

El tomar en cuenta en el diseño de estrategias relacionadas con las perspectivas de procesos internos y clientes (usuarias) que integrará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio. En muchas ocasiones, esta perspectiva se deja de lado y no se le da la relevancia ni el nivel de detalle necesario. Con este tipo de perspectiva se podrá conocer una serie de indicadores que le darán una imagen de la experiencia del cliente con su organización (Kaplan & Norton, 2013).

En el contexto actual, las instituciones públicas requieren, para mejorar su rendimiento, del uso de la planificación estratégica, con el fin de que los objetivos y resultados sean

constituidos con la necesaria claridad. Para el logro de la gestión es fundamental dar el primer paso, donde los resultados formen una nuevas manera de control, el cual deben ser desarrolladas menos sobre el control formal de los procedimientos y más orientadas a la medición de los productos entregados.

La comparación de los resultados obtenidos por otras organizaciones similares, y una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos a través del propio control de los resultados logrados, es también la base para los cambios de una nueva distribución de responsabilidades, o por resultados, como así también para el desarrollo de nuevas formas de relaciones entre las entidades públicas y sus contrapartes públicos o privadas y la ciudadanía (Pacheco, 2010).

**Ítem 7. ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de la gestión institucional?**

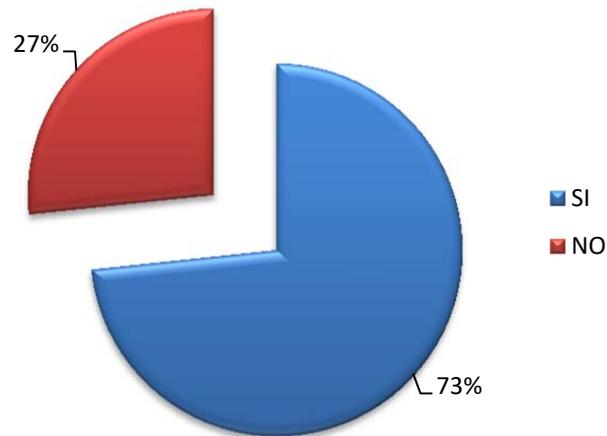
Indicador: Aplicación de las Normativas

**Tabla 8. Factores intervinientes en la toma de decisiones**

| Ítem 7  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de la gestión institucional? | SI           | 11       | 73%  | 73%  |
|   | NO           | 4        | 27%  | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

**Grafico 8. Factores intervinientes en la toma de decisiones**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 8.

Triangulación:

El proceso de la planificación estratégica en el sector público implica tomar decisiones, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y el impacto en lo social. Sobre la toma de decisión las respuestas alcanzadas fueron: El 73% de los encuestados manifestaron que sí participan y se involucran en la toma de decisiones de la gestión institucional, en reverso el 27% opinaron que no, considerándose así una fortaleza en la aplicación de las normativas institucionales.

Para enfocar la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que formará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio. En esta perspectiva, los líderes y coordinadores identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente (Kaplan & Norton, 2013).

En el sector público, los patrones de planeación estratégica más comunes que se aplican son el modelo de Harvard y el de grupos de interés. En el primero, la formulación de estrategias se basa en el modelo FODA o DOFA, que es una forma estructurada de elaborar un diagnóstico

concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve, (Medianero, 2001).

Hay que puntualizar, que la planificación responde a una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de gerencia en la dirección, mantiene como objetivo el hecho de trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Asimismo, los escenarios que rodean la institución pública para detectar las oportunidades y anticiparse a los riesgos, deben ser estudiados según las circunstancias que los rodean, de manera clara y acelerada y, por ello, es necesario conocer en qué se modifican los escenarios donde interactúan las personas, las organizaciones y la el sector público. (Llauger, 2014).

***Ítem 8. ¿Mantiene la institución “Columba Rivas” una comunicación efectiva responsable entre todos los colaboradores al momento de trabajar en equipo?***

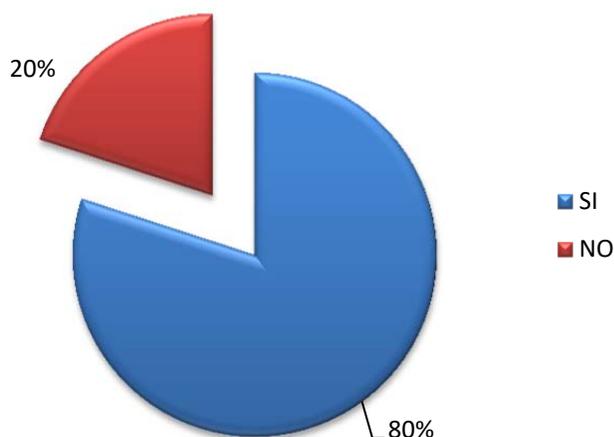
Indicador: Aplicación de las Normativas

**Tabla 9. Eficacia en la comunicación interna**

| Ítem 8   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿Mantiene la institución “Columba Rivas” una comunicación efectiva responsable entre todos los colaboradores al momento de trabajar en equipo? | SI           | 12       | 80%  | 80%  |
|  | NO           | 3        | 20%  | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”. (2021)

**Grafico 9. Eficacia en la comunicación interna**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 9.

Triangulación:

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema que incluyan: qué comunicar; cuándo comunicar; a quién comunicar; cómo comunicar; y a quién comunica. Al respecto el resultado a esta pregunta fue la siguiente: El 80% de los encuestados manifestaron que la institución “Columba Rivas” sí, mantienen una comunicación efectiva responsable entre todos los colaboradores al momento de trabajar en equipo, en contraste el 20 % juzgaron que no, por lo tanto se considera como fortaleza en la aplicación de las normativas institucionales, para dirigir la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que formará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio.

Las medidas de los procesos internos se centran en los métodos externos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización (Kaplan & Norton, 2013). Por lo tanto, la comunicación efectiva busca la eficiencia y eficacia en la gerencia pública al servicio de la comunidad, desde otra perspectiva se basa en ubicar un cambio de paradigmas en cuanto a la manera de pensar del funcionario público, donde la ética y la cultura juegan un papel importante en la conducta del sujeto.

Al respecto, señala Martínez (2009, p.104) “Por ello, el proceso hermenéutico del conocer se aplica correctamente a cualquier otra forma que pueda tener algún significado, la comunicación es el comportamiento en general, las formas no verbales de conducta, los sistemas culturales, las organizaciones sociales y los sistemas conceptuales científicos o filosóficos”. En términos generales, la comunicación es un medio de enlace o de unión que poseemos las personas para transferir o intercambiar ideas o mensajes de forma verbal. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con personas (familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes), establecemos una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

La comunicación efectiva en la Gerencia Pública corresponderá poseer un énfasis cara a cara posándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general no verbales que se tengan a mano, (Quiñonez, 2018). Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.

**Ítem 9. ¿En las reuniones o círculos de trabajo que realiza el instituto con el personal, detectan las debilidades e identifican las oportunidades para desarrollar nuevos escenarios de mejoramiento continuo a los programas dirigidos a la mujer?**

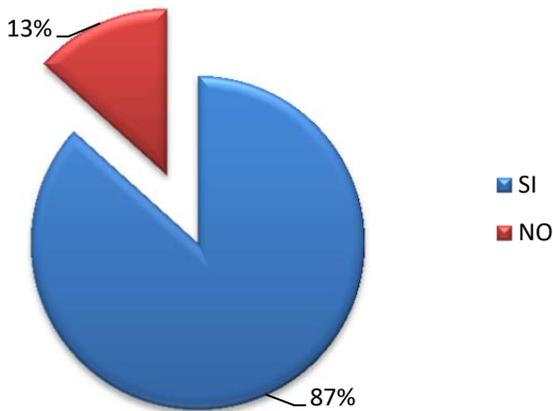
Indicador: Aplicación de las Normativas

**Tabla 10. Factores internos propios de eficiencia**

| Ítem 9   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿En las reuniones o círculos de trabajo que realiza el instituto con el personal, detectan las debilidades e identifican las oportunidades para desarrollar nuevos escenarios de mejoramiento continuo a los programas dirigidos a la mujer? | SI           | 13       | 87%  | 87%  |
|  | NO           | 2        | 13%  | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas” (2021)

**Grafico 10. Factores internos propios de eficiencia**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 10.

Triangulación:

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está las mesas de trabajo, reuniones elaboradas con personal competente en el área, con agenda escrita y entregada previamente. Al respecto a la pregunta en cuestión el resultado fue el siguiente: sobre los El 87% de los encuestados manifestaron que la institución “Columba Rivas” sí establece reuniones o círculos de trabajo que realiza con el personal, donde se detectan las debilidades e identifican las oportunidades para desarrollar nuevos escenarios de mejoramiento continuo a los programas dirigidos a la mujer, al contrario el 13% calificaron que no, por lo tanto se considera como fortaleza en la aplicación de las normativas institucionales, para dirigir la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que contendrá el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio.

El buen desempeño de los procesos internos de una organización es crucial para su éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento interno para garantizar agilidad y eficacia (Kaplan & Norton, 2013). Partiendo de la efectividad que puedan tener las reuniones o mesas de trabajo en la institución “Columba Rivas” dependerá de las técnicas y

herramientas que se utilicen para detectar las debilidades, oportunidades y amenazas en cada programa o estrategia que se pauten.

La Norma ISO 9001:2015, precisa que estos círculos de trabajos debería reunirse por lo menos una vez cada quince días, de esta manera pueden confrontar, evaluar y dar seguimiento a cada actividad. Mantiene la norma que no deberían durar más de una hora y pueden realizarlo a través de los diversos canales de comunicación (en cara a cara o por medios electrónicos). Es importante que al equipo mantenga una comunicación estrecha, para lograr que los participantes tengan un sentido de pertenencia al grupo. Conviene comenzar la tarea de los grupos hablando de temas sociales, recreativos, para luego pasar al tema concreto.

Esta dinámica empleada por la institución es positiva de cualquier punto de vista, genera una confianza al personal, es dinámica, busca calidad y productividad en su gestión; y por parte de las usuarias, le dan soluciones, información y empoderamiento para enfrentar y resolver los problemas que enfrentan.

**Ítem 10. ¿Considera usted que cuenta con el ambiente laboral idóneo para desempeñar sus actividades laborales?**

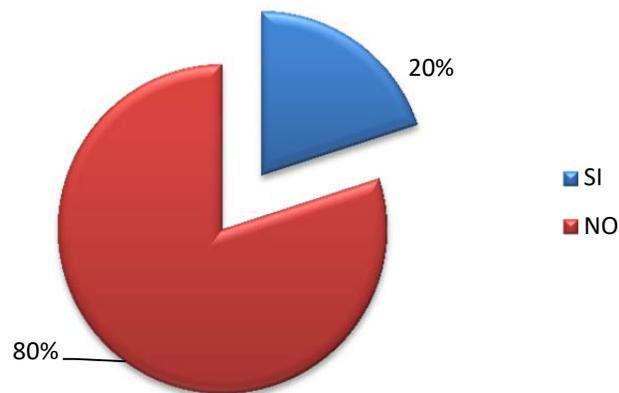
Indicador: Aplicación de las Normativas

**Tabla 11. Factores internos de efectividad**

| Ítem 10   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿Considera usted que cuenta con el ambiente laboral idóneo para desempeñar sus actividades laborales? | SI           | 3        | 20%  | 20%  |
|   | NO           | 12       | 80%  | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”

**Grafico 11. Factores internos de Efectividad**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 11.

Triangulación:

La Administración Pública como institución, mantiene una serie de características entre la que se destaca la unidad, la uniformidad, la autonomía, la responsabilidad, la subordinación y la universalidad. Algunos de estos principios responden a elementos propios de su estructura desde la óptica que la decisión que se tome, puede afectar a la ciudadanía o a una usuaria en el caso estudio. Es preciso evaluar la cultura en el clima organizacional ya que al describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en ella, en un momento determinado.

Con respecto a las respuestas del cuestionario, se obtuvo que: el 80% de los encuestados consideraron que la institución “Columba Rivas” no cuenta con el ambiente laboral idóneo para desempeñar sus actividades laborales, por el contrario el 20% apreciaron que sí, considerándose esta como una debilidad en la aplicación de las normativas institucionales, para conducir la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que abarcará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio. Define la cadena de valor de los procesos internos de apoyo y operativos necesarios para entregar a los

clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta) (Kaplan & Norton, 2013).

En concordancia con la pregunta generada y los resultados obtenidos, Harmon y Mayer indican que los administradores públicos trabajan en un contexto organizacional o complejo orgánico, en el que se toman decisiones que afectan la vida de los particulares, y para las que se emplean recursos públicos, sus decisiones se realizan con base a las leyes y normas públicas, y se justifican en la necesidad de que resuelvan los problemas que pueden surgir en la sociedad, además señalan que “la actividad gubernativa se ocupa casi exclusivamente en la mediación entre una parte de la sociedad y otra” (Harmon y Mayer, 1999).

La gestión efectiva y eficiente de la institución pública se deriva desde la base hasta la cúspide piramidal de su estructura jerárquica, lo principal es que deben contar con flexibilidad y empatía para que sean adaptadas según su misión y objetivos estratégicos institucionales; buscando eliminar la rigidez e inercia, ya que estos elementos negativos generan tensión.

**Ítem 11. ¿La institución desarrolla sus procesos administrativos con alguna herramienta gerencial para la realización de presupuestos mensuales de gastos operativos de gestión?**

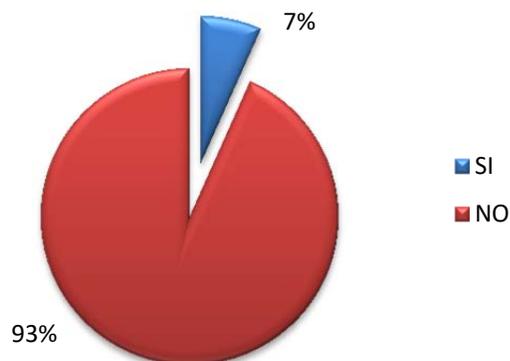
Indicador: Productividad, Eficiencia, Eficacia

**Tabla 12. Productividad en la gestión administrativa**

| Ítem 11   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿La institución desarrolla sus procesos administrativos con alguna herramienta gerencial para la realización de presupuestos mensuales de gastos operativos de gestión? | SI           | 1        | 7%   | 7%   |
|   | NO           | 14       | 93%  | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”

**Grafico 12. Productividad en la gestión administrativa**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 12.

Triangulación:

Agregar un sistema administrativo como son el uso de diferentes herramientas para las funciones dentro de la institución, contribuye a que pueda realizar evaluaciones periódicas a los trabajos en los distintos departamentos, quedando asentada las bases para la realización de evaluaciones, controles y auditorías internas en sus procesos. Con el preámbulo anterior y analizando la respuesta dada se tiene: El 93% de los encuestados consideraron que la institución “Columba Rivas no desarrolla sus procesos administrativos con alguna herramienta gerencial para la realización de presupuestos mensuales de gastos operativos de gestión, pero el 7% evaluaron que sí, considerándose esta como una debilidad de productividad, eficiencia y eficacia. La elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que abarcará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes (Kaplan & Norton, 2013).

Lo planteado hace puntualizar lo establecido por Chiavenato (1993), donde plantea que una institución social debe utilizar una gran variedad de recursos, técnicas y herramientas para alcanzar determinados objetivos. Por lo tanto, al administración pública es organizar sus

recursos y establecer planes estrategicos que permitan llevar un control sobre los programas y actividades sociales, con un alto sentido de empoderamiento a su personal direccionandolo a los objetivos, mision y vision de la institucion y a la productividad de sus recursos.

En concordancia con lo anterior, el control presupuestario de la administración pública es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Al comparar resultados reales con los presupuestados, determina variaciones y suministra a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas, manteniendo la transparencia, eficiencia y efectividad en toda su gestión.

**Ítem 12. ¿Cuenta usted con la accesibilidad necesaria de los equipos y tecnologías idónea para el establecimiento de una cultura gerencial pertinente que permita avanzar con éxito su gestión?**

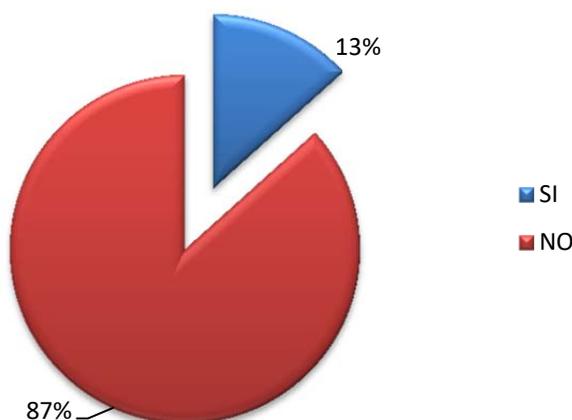
Indicador: Productividad, Eficiencia, Eficacia

**Tabla 13. Eficiencia en la gestión de recursos**

| Ítem 12  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿Cuenta usted con la accesibilidad necesaria de los equipos y tecnologías idónea para el establecimiento de una cultura gerencial pertinente que permita avanzar con éxito su gestión? | SI           | 2        | 13%  | 13%  |
|  | NO           | 13       | 87%  | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”

**Grafico 13. Eficiencia en la gestión de recursos**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 13.

Triangulación:

El utilizar las herramientas adecuadas, los equipos necesarios y actualizados, un talento humano preparado en conocimientos, cultura y ética, dará un panorama excelente a la gerencia pública de cualquier ministerio. Para este caso, se formulo la pregunta a la institución “Columba Rivas” en búsqueda de medir el actual panorama que ella presenta. Las respuestas obtenidas fueron las siguiente: El 87% de los encuestados comentaron que no cuenta con la accesibilidad necesaria de los equipos y tecnologías idónea para el establecimiento de una cultura gerencial pertinente que permita avanzar con éxito su gestión, pero el 13% apreciaron que sí, considerándose esta como una debilidad de productividad, eficiencia y eficacia, a considerar en la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que abarcará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio.

El desarrollo de sus objetivos e indicadores se realizará después de haber establecido los de las anteriores perspectivas financiera y del cliente o del proceso externo (Kaplan & Norton, 2013). Las principales innovaciones de nuestro tiempo, han hecho evolucionar las condiciones del trabajo humano, esencialmente por el aumento significativo en la difusión del conocimiento, excluyendo las actividades repetitivas, acrecentando la precisión, permitiendo establecer sistemas optimizados de ciclos productivos, para un progreso sostenible lleno de

eficiencia y productividad, lo que constituyen una nueva fase hacia la solución de problemas, donde actúa de manera fundamental la capacidad de innovación de sus líderes y colaboradores, siendo éste un beneficio conceptual que resulta de un proceso de acumulación de capital intangible (intelectual, tecnológico y organizativo) que permitirá el éxito de cualquier gestión.

**Ítem 13.** *¿Considera usted que al aplicar la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral, la institución pueda evaluar sus procedimientos administrativos, financieros y de aprendizaje?*

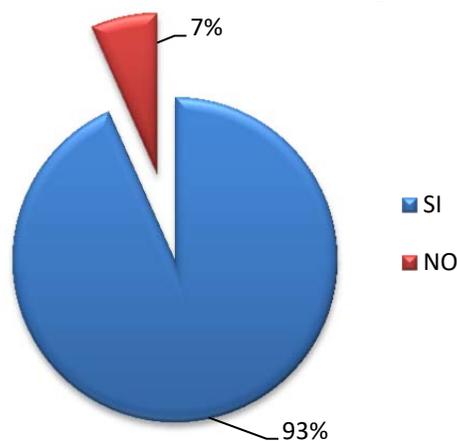
Indicador: Productividad, Eficiencia, Eficacia

**Tabla 14. Eficiencia con las herramientas gerenciales**

| Ítem 13   | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|---|--------------|----------|------|------|
| ¿Considera usted que al aplicar la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral, la institución pueda evaluar sus procedimientos administrativos, financieros y de aprendizaje? | SI           | 14       | 93%  | 93%  |
|   | NO           | 1        | 7%   | 100% |
|   | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”

**Grafico 14. Eficiencia con las herramientas gerenciales**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 14.

## Triangulación:

La importancia de conocer el conocimiento que se tiene sobre el Cuadro de Mando Integral y como puede evaluarse la gestión a partir del análisis de las cuatro perspectivas planteadas en el modelo, se consideró pertinente abordar a los encuestados sobre el tema, quedando los resultados: El 93 % de los encuestados interpretaron que al aplicar la herramienta gerencial de Cuadro de Mando Integral la institución sí podría evaluar sus procedimientos administrativos, financieros y de aprendizaje, sin embargo un 7% apreciaron que no, razonándose así la buena disposición del personal para la referida técnica administrativa en beneficio de la productividad, eficiencia y eficacia institucional, a tomar en cuenta en la preparación de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que abarcará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio.

El CMI (BSC) es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (Kaplan & Norton, 2013). Como sea presentado anteriormente, es un instrumento que nace orientado al mundo empresarial, pero que pronto es adaptado por organizaciones públicas y no lucrativas. Es evidente que, si bien el buen desempeño financiero es clave para la supervivencia y la logro de la misión, la innovación en sus procesos, el compromiso de sus colaboradores, o la satisfacción de sus clientes o usuarias no se orienta a la mejora del desempeño financiero, sino a la mejora del desempeño de la misión.

Persiguiendo la lógica inseparable al instrumento, está claro que cuando se refiere a las estructuras no lucrativas la misión debe aparecer como una nueva perspectiva, una perspectiva que, sin duda alguna, debe situarse en la parte superior del Cuadro de Mando. Todo lo que la organización hace, lo hace para acercarse más a su misión y obtener resultados en este ámbito. Volviendo a Kaplan (2001) señala que la perspectiva de los clientes o consumidores genera dificultades en su aplicación práctica al sector, sin embargo la utilización de esta herramienta

en la Gerencia Publica genera las siguientes ventajas: Favorece la transparencia de la gestión pública, se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública, balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

**Ítem 14. ¿La institución cuenta con la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para el logro de su efectividad de la gestión?**

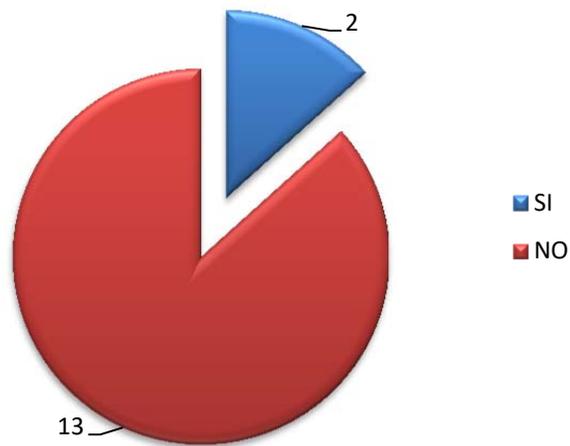
Indicador: Productividad, Eficiencia, Eficacia

**Tabla 15. Efectividad en la respuesta inmediata de la gestión**

| Ítem 14  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿La institución cuenta con la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para el logro de su efectividad de la gestión? | SI           | 2        | 13%  | 13%  |
|  | NO           | 13       | 87%  | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”

**Grafico 15. Efectividad en la respuesta inmediata de la gestión**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 14.

## Triangulación:

Se ha comentado en muchas ocasiones sobre los avances tecnológicos, en este sentido, las tecnologías digitales están permitiendo fortalecer la gestión pública en términos de eficiencia y transparencia, y, así, difundir, propagar por diferentes medios su atención para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. De este argumento surgió el ítem 14 para medir el entorno que maneja la institución en estudio, reflejando los siguientes resultados: El 87% de los encuestados respondieron que la institución no cuenta con la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para el logro de la efectividad de su gestión, no obstante, un 13% apreciaron que sí, interpretándose como una debilidad de la productividad, eficiencia y eficacia institucional, a considerar en la preparación de estrategias relacionadas con la perspectiva de procesos internos que abarcará el cuadro de mando integral propuesto a la institución objeto de estudio.

Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realiza cuando se han definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para establecer los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2013). Ahora bien, si partimos que la transformación digital ha modificado el entorno mundial, el surgimiento de tecnologías a modificado la manera tradicional de hacer las cosas, esta transformación en relación al ciudadano con su entorno a tejido los cimientos y la necesidad de modernizar la gestión del sector público.

La inversión en tecnología e infraestructura de la tecnología de la información y comunicación no puede concebirse de manera aislada; demanda otros elementos que permitan complementar y optimizar su uso. Las experiencias internacionales permiten identificar recomendaciones de políticas públicas pertinentes, para disminuir la brecha digital de Latinoamérica y alcanzar una senda de transformación digital sobre todo en estas instituciones que están direccionadas a los Derechos Humanos, dando cabida a la inclusión de distintos sectores de la sociedad generando múltiples beneficios.

**Ítem 15. ¿Cuenta la institución con algún patrocinador financiero externo?**

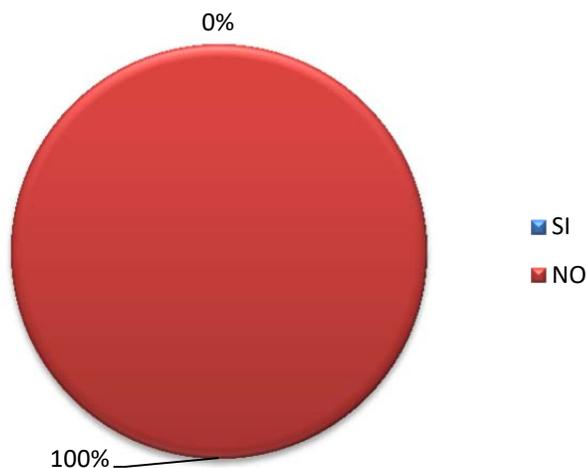
Indicador: Productividad, Eficiencia, Eficacia

**Tabla 16. Productividad en alianzas externas**

| Ítem 15  | Alternativas | Cantidad | fr   | fa   |
|--|--------------|----------|------|------|
| ¿Cuenta la institución con algún patrocinador financiero externo? (Financiera) | SI           | 0        | 0%   | 0%   |
|  | NO           | 15       | 100% | 100% |
|  | TOTAL        | 15       | 100% |      |

**Fuente:** Datos obtenidos del instrumento aplicado al personal que labora en la Institución Municipal “Columba Rivas”

**Grafico 16. Productividad en alianzas externas**



**Fuente:** Instrumento aplicado a la tabla 15.

Triangulación:

El esquema de convenios institucionales debe alinearse con el objetivo de apoyar un entorno sostenible de compromiso con los ciudadanos, que se traduzca en innovación pública efectiva, adaptándose en su entorno institucional, mediante estrategias para crear e innovar

cierta autonomía y funciones propias. De lo planteado surgió la pregunta sobre el patrocinio financiero por parte de otras entidades privadas, lo cual se obtuvo la siguiente respuesta: El 100% de los encuestados contestaron que la institución no cuenta con algún patrocinador financiero externo, mostrando así una acentuada debilidad, que dirige la elaboración de estrategias relacionadas con la perspectiva financiera que contendrá el cuadro de mando integral propuesto.

La perspectiva financiera ha sido históricamente la más usada para medir el desempeño de las compañías. Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización (Kaplan & Norton, 2013). Con respecto a esta perspectiva financiera, el CMI para el sector público, no es obtener grandes utilidades, como ya fue descrito en capítulos anteriores, es propósito es suministrar un servicios al público eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Sin embargo, la perspectiva financiera no puede ser ignorada por el sector público, las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, colaboradores o patrocinantes, y por lo tanto deben sellar objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, también objetivos de ingresos. Las estructuras gubernamentales están forjando esfuerzo para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas, por lo que se propone esta herramienta gerencial, CMI.

Generalmente este sistema de planificar los costos y gastos deben estar direccionados para su funcionamiento insuperable, por lo tanto, las instituciones públicas estarían sujeta a equipos óptimos, maquinarias eficientes, personal capacitado, infraestructura adecuada para medir cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.

## **Desarrollo de la Propuesta**

### **Elaboración del Cuadro de Mando Integral para el Mejoramiento de la Eficacia del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”**

A continuación, se presenta la propuesta desarrollada del diseño del Cuadro de Mando Integral en la situación de la gerencia pública.

#### **Justificación de la Propuesta**

Para el buen desempeño institucional de la organización “Columba Rivas”, es de vital importancia realizar por medio de una herramienta de control administrativo, un análisis y seguimiento de los procesos, ya que esta información ayuda a la presidencia a tomar decisiones óptimas y a detectar con tiempo, fallas que pudieran generarse en cualquiera de las perspectivas organizacionales. Además, formar una mejor y actualizada información de la situación actual, pudiéndose fomentar una planificación de estrategias oportuna.

Mediante la herramienta de control administrativo, Cuadro de Mando Integral, se logra representar de forma coherente la estructura de las estrategias de la institución a través de objetivo claramente encadenados entre sí, medidos por medio de los indicadores de gestión y desempeño, relacionados con las metas propuestas y respaldados por proyectos clave para su cumplimiento.

Con el diseño de Cuadro de Mando Integral se logrará proporcionar una imagen general del desempeño de la institución pública bajo las cuatro perspectivas que esta herramienta enlaza: financiera, usuarias (clientes), crecimiento y aprendizaje.

## **Análisis de la Misión y Visión.**

Misión: El Instituto Municipal “Columba Rivas” tiene como misión, impulsar programas de apoyo y ayuda a las valencianas, con el propósito de consolidar una cultura de reconocimiento, respeto y garantía de los derechos humanos hacia la mujer.

Visión: Profundizar las políticas para erradicar la violencia en las mujeres, promoviendo el respeto en la sociedad, así como también, impartiendo formación constante en materia de igualdad de género.

Al analizar la misión y visión se obtiene:

Misión:

- Tema: Propósito: ofrecer servicios
- Su razón de ser: Presencia física
- Concentra recursos y esfuerzo al cumplimiento de su misión.

Visión:

- Tema: Servicio a la comunidad
- Rumbo: Excelencia y efectividad
- Estratégico: Reconocimiento social

Definición del Ministerio:

- Cliente - Comunidad
- Producto – Bienestar social

Estrategias:

- Empoderamiento de la mujer
- Innovación, calidad, servicios

Se observa en la misión y la visión se considera los tres elementos básicos: Clientes-usuarias, colaboradores y bienestar social, encontrando una congruencia de la misión con las acciones que está realizando la institución en la práctica. La matriz estratégica FODA se obtuvo con los resultados en la aplicación de la encuesta, a continuación se detalla:

**Tabla 17. Análisis FODA - Toma de decisiones**

| <b>DEBILIDADES</b><br>Corregir - Disminuir  | <b>FORTALEZAS</b><br>Mantiene - Aumentar   |
|---|--|
| Ausencia de procedimientos y formatos formalizados de registro de información de gestión. | Comunicación efectiva entre el personal de la institución.   |
| Falta de procedimientos y formatos formalizados de control de gestión.                    | Participación del personal en la toma de decisiones de la gestión institucional.                       |
| Carencia de la realización de presupuestos mensuales de gastos operativos de gestión.     | Experiencia y conocimiento del personal para la realización de tareas diarias.                         |
| Mínima accesibilidad de materiales y tecnologías para la realización de tareas diarias.   | Realización de reuniones del personal con la jefatura para mejoras de las necesidades institucionales. |
| Exiguo conocimiento del personal referido a la misión y visión institucional.             |  |
| Escasez de valores institucionales  |  |
| Baja consideración del ambiente laboral idóneo.   |  |
| Ausencia de programas de capacitación al personal.  |  |
| Nula digitalización de la información de gestión.   |  |
| Mala gestión financiera.  |  |

| <b>AMENAZAS</b><br>Afrontan                                 | <b>OPORTUNIDADES</b><br>Aprovechar - Explotan                                 |
|---|---|
| Alta dependencia de recursos gubernamentales.               | Alianzas estratégicas público-privado para impulsar la gestión institucional. |
| Bajo reconocimiento comunitario del servicio institucional. | Aprovechar patrocinio no gubernamental de ONGs nacional e internacional.      |
| Pandemia COVID-19.  |   |
| Baja valoración del servicio público.                       |   |
| Alta presencia de alcoholismo en hogares de la comunidad.   |   |

**Fuente:** Álvarez, D. (2021).

**Tabla 18. Diagnostico Estratégico**

| <b>Estrategias Ofensivas (FO)</b>        | <b>Estrategias de Reorientación (DO)</b>                  |
|--|---|
| Fomentar el trabajo en equipo            | Acrecentar la capacitación operativa del personal.        |
| Mejorar las competencias del personal    | Reducir gastos operativos.                                |
| Incrementar las subvenciones de ingresos | Optimizar la utilización los de recursos organizacionales |

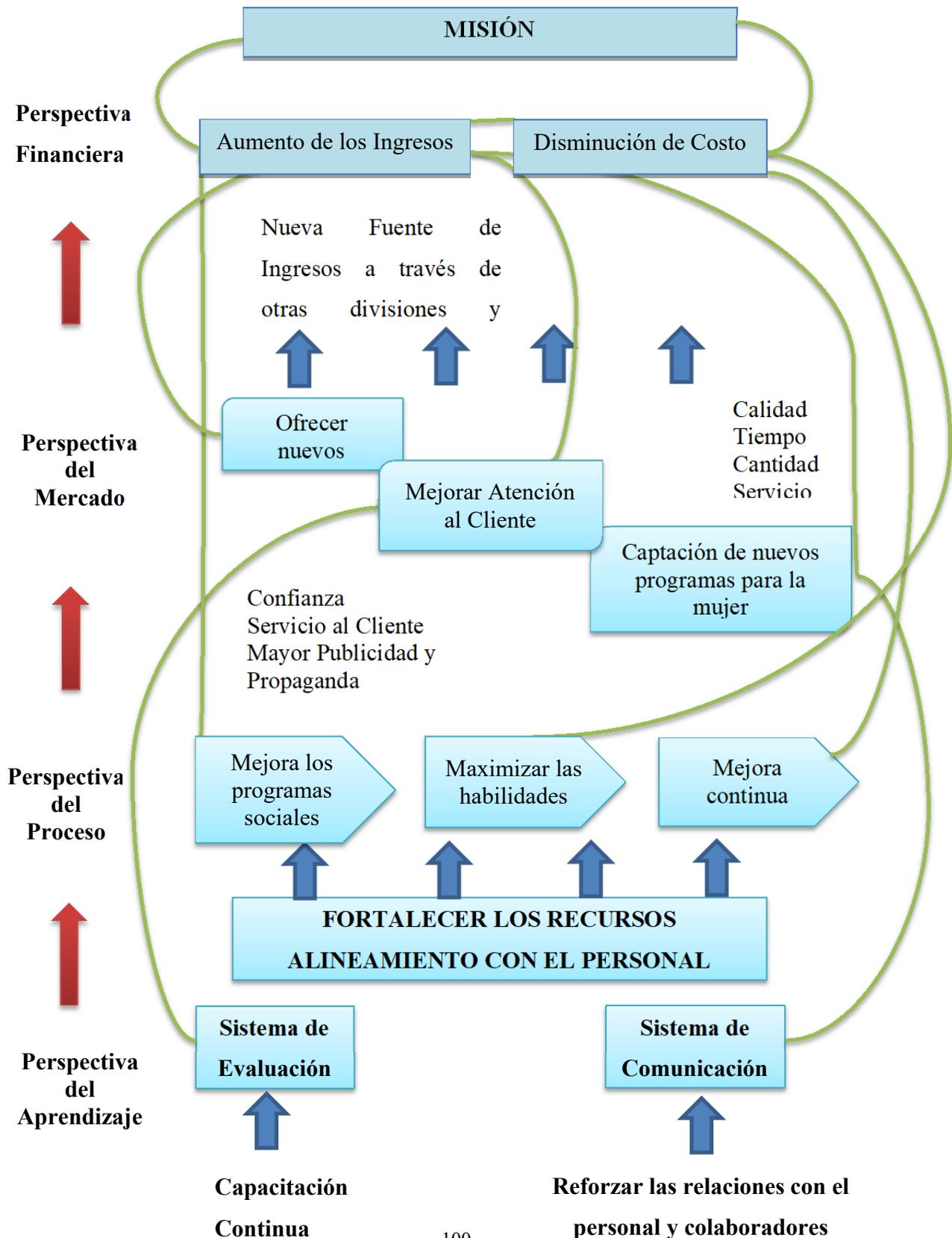
| <b>Estrategias Defensivas (FA)</b>  | <b>Estrategias de Supervivencia (DA):</b>                     |
|---|---|
| Incrementar la efectividad de los servicios.                                  | Ampliar la capacitación de identidad corporativa del personal |
| Ampliar la prevención del delito de maltrato contra la mujer en la comunidad. | Establecer la formalización de procedimientos de gestión      |
| Aumentar el nivel de independencia económica de la mujer de la comunidad.     | Desarrollar la digitalización de la información.              |

*Fuente: Álvarez, D.(2021)*

### **Estrategia para el Instituto Municipal “Columba Rivas”**

- Fomentar el trabajo en equipo
- Mejorar las competencias del personal
- Incrementar la capacitación operativa del personal.
- Incrementar las subvenciones de ingresos
- Reducir gastos operativos
- Optimizar la utilización los de recursos organizacionales
- Incrementar la efectividad de los servicios
- Ampliar la prevención del delito de maltrato contra la mujer en la comunidad.
- Aumentar el nivel de independencia económica de la mujer de la comunidad
- Acrecentar la capacitación de identidad corporativa del personal
- Establecer la formalización de procedimientos de gestión
- Desarrollar la digitalización de la información.

Figura 7. Relación Causa Efecto. Validación del diagrama



Como lo señalan Kaplan y Norton (2013) “El Cuadro de Mando Integral transforma la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Usuarías (Clientes), Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje”. Por lo que se procedió a partir de los objetivos estratégicos a construir los indicadores de gestión para el diseño del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, que se presenta a continuación, enfocado en sus cuatro perspectivas:

**Tabla 19. Objetivos Estratégicos para el diseño del Cuadro de Mando Integral**

| Perspectiva                      | Objetivo Estratégico  |
|----------------------------------|---|
| <b>Financiera</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir gastos de operación, para la realización continua de tareas, por medio del estudio de los presupuestos gastos operativos de los procesos internos de gestión.</li> <li>• Optimizar la utilización recursos por medio de herramientas de gestión y control administrativo.</li> <li>• Incrementar las subvenciones de ingresos.</li> </ul>  |
| <b>Clientes (Usuarías)</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la efectividad de los servicios prestados a las usuarias, mediante el seguimiento y evaluación de los casos asistidos</li> <li>• Ampliar la prevención del delito de maltrato contra la mujer comunitaria, a través de alianza estratégica con instituciones educativas públicas y privadas a nivel secundario y universitario.</li> <li>• Aumentar el nivel de independencia económica de la mujer comunitaria, mediante su empoderamiento.</li> </ul>        |
| <b>Procesos Internos</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la capacitación del personal en cuanto a la operatividad de gestión institucional para mejorar la productividad de las tareas diarias.</li> <li>• Establecer la formalización de procedimientos administrativos, así como, de los formatos de reportes de registro y control de actividades de gestión.</li> <li>• Desarrollar la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para favorecer la toma de decisión.</li> </ul> |
| <b>Crecimiento y Aprendizaje</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acrecentar la capacitación del personal en cuanto a los componentes de identidad corporativa para fortalecer el sentido de pertenencia institucional.</li> <li>• Fomentar el trabajo en equipo, por medio de la motivación y el sentido de pertenencia a todo el personal de la institución.</li> <li>• Mejorar las competencias del personal.</li> </ul>  |

*Fuente: Álvarez, D.(2021)*

**Tabla 20. Indicadores de Gestión para el diseño del Cuadro de Mando Integral**

| Perspectiva                | Objetivo Estratégico   | Indicador de Gestión                                   | Ratio   |
|----------------------------|--|--|---|
| <b>Financiera</b>          | Reducir gastos de operación, para la realización continúa de tareas, por medio del estudio de los presupuestos gastos operativos de los procesos internos de gestión                           | Tasa mensual de gastos reales / gastos presupuestados. | % Total gastos operativos reales incurridos/ % Total gastos operativos presupuestados |
|                            | Optimizar la utilización gastos corrientes por medio de herramientas de gestión y control administrativo.  | Tasa mensual de servicio/ monto presupuestado.         | % de incremento de mensual del servicio prestado.                                     |
|                            | Incrementar las subvenciones de ingresos   | Tasa anual de subvenciones de ingresos.                | % incremento del ingreso anual por subvenciones recibidas.                            |
| <b>Usuarías (Clientes)</b> | Incrementar la efectividad de los servicios prestados a las usuarias, mediante el seguimiento y evaluación de los casos asistidos  | Nivel de usuarias atendidas.                           | % de Total usuarias atendidas / población femenina local                              |
|                            | Ampliar la prevención del delito de maltrato contra la mujer comunitaria, a través de alianza estratégica con instituciones educativas públicas y privadas a nivel secundario y universitario. | Nivel de prevención del delito en la comunidad.        | % de Total usuarias atendidas / población femenina local                              |
|                            | Aumentar el nivel de independencia económica de la mujer comunitaria, mediante su empoderamiento   | Tasa de usuarias empoderadas.                          | % Total usuarias empoderadas / Total de usuarias atendidas                            |
| <b>Procesos Internos</b>   | Incrementar la capacitación del personal en cuanto a la operatividad de gestión institucional para mejorar la productividad de las tareas diarias.   | Tasa de productividad.                                 | % Productividad = Tareas / horas trabajadas.  |
|                            | Establecer la formalización de procedimientos administrativos, así como, de los formatos de reportes de registro y control de actividades de gestión   | Nivel de normalización organizacional.                 | % de Total procedimientos normalizados / total de procedimientos vigentes             |
|                            | Desarrollar la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para favorecer la toma de decisión.   | Tasa de digitalización de la información               | % Total procedimientos digitalizados / Total de procedimientos formalizados           |

| <b>Perspectiva</b>               | <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Indicador de Gestión</b>                                  | <b>Ratio</b>   |
|----------------------------------|--|--|--|
| <b>Crecimiento y Aprendizaje</b> | Incrementar la capacitación del personal en cuanto a los componentes de identidad corporativa para fortalecer el sentido de pertenencia institucional. | Nivel de Capacitación de identidad corporativa del personal. | % de Total personal capacitado / total de personal   |
|                                  | Fomentar el trabajo en equipo, por medio de la motivación y el sentido de pertenencia a todo el personal de la institución.                            | Índice de compromiso del empleado.                           | % de Total participación del personal / total de equipos de trabajo vigentes                         |
|                                  | Mejorar las competencias del personal.   | Índice de competencia del empleado.                          | % de competencias logradas por personal / total de competencias estandarizadas por puesto de trabajo |

*Fuente: Álvarez, D.(2021)*

## **Objetivos Estratégicos y Matriz CMI**

En este apartado basados en el diagnóstico realizado a través del cuestionario, se presenta el Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa estratégica de control para la Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas” , mediante el cual se pretende controlar, revisar y medir el desempeño de la organización en las cuatro perspectivas: financiera, usuarias (clientes), procesos y crecimiento y aprendizaje, y a partir de esto iniciar lineamientos estratégicos que lleven al buen desempeño y a la toma de decisiones, para optimizar la prestación del servicio de prevención del delito de maltrato contra la mujer.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral a la Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas” para alcanzar la eficacia en su servicio

#### **5.1.2 Objetivos Específicos**

- Optimizar la gestión financiera para facilitar el buen desempeño institucional.
- Fortalecer los procesos internos de gestión, a través del control y administración óptima de recursos.
- Incrementar la efectividad de la gestión con respecto al servicio prestado a las usuarias (clientes).
- Mejorar continuamente las capacidades del personal, para fomentar el aprendizaje.
- Proponer los valores institucionales.

**Tabla 21. Cuadro de Mando Integral  
Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas”**

| <b>Perspectiva</b> | <b>Objetivo Estratégico</b>   | <b>Indicador de Gestión</b>                            | <b>Meta</b>                                 | <b>Plan de Actividades</b>  |
|--------------------|---|--|---|---|
| <b>Financiera</b>  | Reducir gastos de operación, para la realización continúa de tareas, por medio del estudio de los presupuestos gastos operativos de los procesos internos de gestión. | Tasa mensual de gastos reales / gastos presupuestados. | Reducción del 25% anual                     | Implementar la técnica administrativa-contable de elaboración de presupuestos de gastos mensuales para el control de gestión. |
|                    | Optimizar la utilización recursos por medio de herramientas de gestión y control administrativo.  | Tasa mensual de servicio/ monto presupuestado.         | Rendimiento del 100 % anual                 | Implementar la técnica administrativa-contable de gastos operativos reales por actividades de control financiero de gestión.  |
|                    | Incrementar las subvenciones de ingresos.   | Tasa anual de subvenciones de ingresos.                | Incremento de subvenciones en un 25% anual. | Solicitar patrocinio no gubernamental a las ONGs pertinentes tanto nacional como internacional.                               |

| Perspectiva               | Objetivo Estratégico   | Indicador de Gestión                            | Meta  | Plan de Actividades   |
|---------------------------|--|---|---|---|
| <b>Usuaris (Clientes)</b> | Incrementar la efectividad de los servicios prestados a las usuarias, mediante el seguimiento y evaluación de los casos asistidos  | Nivel de usuarias atendidas.                    | Incremento en un 25% anual de asistencia a usuarias                           | Implementar el registro, control y seguimiento estadístico de casos estudiados.   |
|                           | Ampliar la prevención del delito de maltrato contra la mujer comunitaria, a través de alianza estratégica con instituciones educativas públicas y privadas a nivel secundario y universitario. | Nivel de prevención del delito en la comunidad. | Incremento de convenios colectivos en un 25 % Anual                           | Implementar programa de convenios con instituciones educativas públicas o privadas a nivel secundario y universitario para difusión de los programas gubernamentales del Instituto Nacional de la Mujer (Inamujer), Defensoría Nacional de los Derechos de las Mujeres, Gerencia de Atención Integral y Prevención de la Violencia contra las Mujeres (GAIPVCM), entre otros. |
|                           | Aumentar el nivel de independencia económica de la mujer comunitaria, mediante su empoderamiento.  | Tasa de usuarias empoderadas.                   | Incremento de convenios colectivos de capacitación comercial en un 25 % Anual | Implementar programa de capacitación de usuarias en labores básicas comerciales, con la participación de usuarias empoderadas.  |

| <b>Perspectiva</b>       | <b>Objetivo Estratégico</b>   | <b>Indicador de Gestión</b>              | <b>Meta</b>  | <b>Plan de Actividades</b>   |
|--------------------------|---|--|--|--|
| <b>Procesos Internos</b> | Incrementar la capacitación del personal en cuanto a la operatividad de gestión institucional para mejorar la productividad de las tareas diarias.    | Tasa de productividad.                   | Incremento en un 40% anual la capacitación del personal  | Implementar programa de convenios de capacitación con instituciones educativas públicas o privadas. Establecer un programa de inducción y retroalimentación de actividades.                |
|                          | Establecer la formalización de procedimientos administrativos, así como, de los formatos de reportes de registro y control de actividades de gestión. | Nivel de normalización organizacional.   | Incremento en un 50% anual de la normalización de procedimientos de gestión.                               | Implementar la formalización de actividades por etapas con el apoyo de colaboradores internos y externos.  |
|                          | Desarrollar la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para favorecer la toma de decisión.                      | Tasa de digitalización de la información | Incremento en un 50% anual de la digitalización de la información propia de los procedimientos de gestión. | Establecer convenios de colaboradores externos que otorguen las subvenciones de capital para la dotación de equipamiento y tecnología para la digitalización de la información de gestión. |

| <b>Perspectiva</b>               | <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Indicador de Gestión</b>                                  | <b>Meta</b>   | <b>Plan de Actividades</b>   |
|----------------------------------|--|--|---|--|
| <b>Crecimiento y Aprendizaje</b> | Incrementar la capacitación del personal en cuanto a los componentes de identidad corporativa para fortalecer el sentido de pertenencia institucional. | Nivel de Capacitación de identidad corporativa del personal. | Incremento en un 80% anual la capacitación del personal         | Implementar programa de capacitación e inducción en cuanto a la misión, visión, propósito, programas, valores institucionales a todo el personal.            |
|                                  | Fomentar el trabajo en equipo, por medio de la motivación y el sentido de pertenencia a todo el personal de la institución.                            | Índice de compromiso del empleado.                           | Incremento en un 80% anual el trabajo colaborativo del personal | Incentivar la realización del trabajo colaborativo para la realización de las tareas diarias.  |
|                                  | Mejorar las competencias del personal.   | Índice de competencia del empleado.                          | Incremento en un 50% anual las competencias del personal        | Establecer convenios de colaboradores educativos externos que mejoren las competencias del personal en el ámbito de la gestión pública y servicios públicos. |

Fuente: propia

La propuesta desarrollada del diseño del Cuadro de Mando Integral, se recomienda que para su aplicación se deban realizar revisiones para adaptarlo a la situación de la institución pública, y de ser necesario hacer correcciones pertinentes.

### **Valores Institucionales**

En la actualidad Institución Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, no cuenta con valores, organizacionales, por lo tanto, se plantearán los que representan a su gestión y personal. De esta forma se espera que el personal incorpore en su trabajo diario los siguientes valores para velar por el beneficio de las personas usuarias del servicio:

**Calidad:** realizar las actividades gestión de manera seria y comprometida, buscando un servicio de excelencia.

**Transparencia:** trabajo de frente a la comunidad, rindiendo todas las acciones realizadas y entregando la información que solicita la comunidad.

**Vocación de Servicio:** la gestión y la atención se basa en las necesidades de las personas, por ello se escucha y se entiende los problemas de los usuarias (o).

**Responsabilidad:** el trabajo se hace de forma responsable y los compromisos se cumplen.

**Honestidad:** a las personas (usuarias) se les habla con la verdad.

**Disciplinad:** orden, cumplimiento y obediencia de indicaciones para el correcto cumplimiento de tareas para la correcta prestación del servicio institucional.

**Tabla 22. Análisis de valores propuestos para la Institución Municipal de la Mujer  
“Columba Rivas”**

| Valores                                 | Atributos   | Resultado Esperado   |
|---|---|--|
| Honestidad,<br>Vocación de<br>Servicio. | Mejorar la calidad de vida de la población, con énfasis la de la mujer. | -Actuar con probidad y honradez, lo cual excluye cualquier comportamiento en desmedro del interés colectivo.<br>-Preocupación por satisfacer las necesidades de la población, con exclusión de conductas, motivaciones e intereses distintos de los de la institución.   |
| Calidad,<br>Responsabilidad.            | Servicio de calidad, serio y responsable.                               | -Servicio de excelencia, expedito y comprometido.<br>-Disposición y diligencia en el ejercicio de las competencias, funciones y tareas encomendadas, tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas, así como la permanente disposición a rendir cuentas y a asumir las consecuencias de la conducta, sin excusas de ninguna naturaleza, cuando se requiera o juzgue obligante.  |
| Transparencia.<br>Disciplina            | Transparencia en la gestión interna institucional.                      | -Ejecución diáfana de los actos de servicio y el respeto del derecho de toda persona a conocer la verdad, sin omitirla ni falsearla, en observancia de las garantías establecidas en el artículo 143 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.<br>-Uso correcto de los recursos institucionales.<br>-La disciplina, que comporta la observancia y estricto cumplimiento del orden legal establecido, por parte de las servidoras o servidores públicos. |

*Fuente: Álvarez, D.(2021).*

## **Factores que Fortalecen el Alcance de los Objetivos Estratégicos Para una Implementación Exitosa del Cuadro de Mando Integral**

Cuando se establece un nuevo modelo de gestión es necesario tener en cuenta el proceso de implementación que se ejecute y el nivel de participación de los diferentes niveles de la organización. Dado lo anterior, es importante potenciar y fortalecer la relación entre la formulación de la estrategia y su implementación de forma que las decisiones estratégicas sean incorporadas dentro de las actividades del personal del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”. Dado lo anterior, se puede identificar algunos puntos esenciales para la adecuada implementación de esta estrategia, lo que se describen como recomendaciones, pero que son considerados factores críticos para la implementación exitosa.

**Participación y Comunicación:** es necesario que todos los estamentos de la institución sean partícipes de la creación, medición y seguimiento de la estrategia llevada a cabo. Lo anterior porque los empleados la hacen partícipes de sus tareas cotidianas y la transforman en parte de su trabajo. Como indica (Kaplan & Norton, 2013) cuando las personas comprenden y hacen suyos los objetivos a largo plazo y la estrategia para cumplirlos, potencia de que las iniciativas de la institución se alineen con los procesos necesarios de transformación. Dado lo anterior, es necesario velar por la participación de los funcionarios en la estrategia y hacerlos parte de la misma para su adecuada implementación y ejecución. Asociado a lo anterior, es importante ir comunicando los resultados y avance de los indicadores y acciones comprometidas, de forma que todos los funcionarios vayan viendo como su trabajo va aportando al desarrollo de la estrategia. Dado esto es necesario implementar instancia de reunión o comunicación de estos avances, teniendo espacios de participación para la mejora continua

**Capacitación:** Es importante que los empleados, vayan adquiriendo los conocimientos y herramientas necesarias para ir comprendiendo la estrategia y para aportar a su ejecución y desarrollo. Los trabajadores deben estar convencidos de la estrategia, en especial la jefatura que lideran los equipos, por tanto, se deben potenciar los liderazgos de la jefatura para generar modelos de gestión innovadores y virtuosos.

**Monitoreo y Seguimiento:** Es necesario incorporar un claro proceso de monitoreo y seguimiento de todas las acciones y compromisos relevados. Una de las grandes dificultades que tiene la institución como equipo es el cumplimiento de compromisos y la oportunidad en la entrega de información. Lo anterior, debe ser trabajado ya que parte importante que la implementación del cuadro de mando integral sea exitosa tiene relación en lograr una revisión y cumplimiento de lo comprometido, buscando la retroalimentación y potenciando la mejora continua permanente. De esta forma podemos ver si lo diseñado y planificado efectivamente está cumpliendo su objetivo, y la estrategia adoptada es eficaz en el cumplimiento de la misión. Asociado a lo anterior, es importante que este monitoreo esté reflejado en plataformas tecnológicas que apoyen con éxito los procesos de diseño, monitoreo y evaluación, y permitan generar reportes para ver cumplimiento y avances.

**Acompañamiento y Equipo:** Se recomienda, establecer un equipo que pueda ir gestionando de forma transversal los temas del cuadro de mando integral dentro de la institución pública objeto de estudio, dado que la multiplicidad de tareas y actividades que realizan el personal pueden distraer de la consecución, monitoreo y cumplimiento de los objetivos planteados. Lo anterior, mientras van madurando los equipos de trabajo y vayan incorporando las temáticas del cuadro de mando en las formas de trabajo diario de los funcionarios. Sin este acompañamiento, los compromisos y actividades diseñadas no serán realizados y por ende no se cumplirá con lo establecido.

**Establecer hitos de éxito y reconocimiento:** es conveniente que los empleados vayan sintiendo que lo realizado, que los esfuerzos comprometidos, se vean reflejados en pequeños hitos de éxito, pequeñas metas que permitan generar la percepción de logros de lo realizado, lo que debe estar acompañado de reconocimiento. Muchas veces se realizan acciones y compromisos, pero no se ven resultados a corto plazo lo que genera desmotivación en las personas y jefatura, lo impacta negativamente en los resultados de la estrategia. Cabe considerar que la estrategia posee varios objetivos a largo y mediano plazo, pero es necesario considerar resultados a corto plazo dentro de la estrategia de forma de mantener la motivación en los trabajadores.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Para realizar una planificación estratégica se requiere un nivel de conocimiento de la organización, su entorno, además de alto nivel de participación, que hace de este proceso una tarea compleja de realizar. En este sentido, la metodología de cuadro de mando integral facilita el entendimiento de una estrategia, y de una manera sencilla, permite visibilizar los resultados que se quieren lograr y las acciones necesarias para alcanzar dichos resultados.

Pero la definición de una estrategia y su modelamiento en un mapa estratégico, con el establecimiento de objetivos, indicadores, metas y acciones, son el primer paso correspondiente al diseño y planificación. Sin embargo, sólo este paso no valida que el proceso tenga una implementación exitosa.

1. Para que el proceso de implementación sea exitoso es necesario relevar aspectos importantes, que sin la debida atención pueden perjudicar su implementación. Entre estos temas podemos mencionar la comunicación a todo nivel de la institución de la estrategia, empoderando en cada empleado los roles y responsabilidades que tienen en la consecución de los objetivos planteados, el monitoreo y seguimiento sistemáticos de los indicadores y acciones propuestos, con procesos de retroalimentación y mejora continua que permitan adaptarse a cambios, hacer mejoras o modificaciones y revisar el estado de avance de los compromisos adquiridos. Este trabajo debe ser tomado por un equipo exclusivo y transversal que pueda llevar cabalmente el cumplimiento de estas tareas. Este proceso debiese estar apoyado por sistemas tecnológicos que permitan entregar reportes adecuados para la toma de decisiones. Lo anterior tampoco resultaría si no existe la convicción profunda de parte de la jefatura y el alto mando de la organización.

2. Una estrategia clara, consistente y con acciones de corto, mediano y largo plazo, con una alta participación y convicción de los mismos, hace que esta pueda perdurar en el tiempo, incluso soportando cambios de dirección o jefaturas. Sin embargo, es necesario que estos procesos consideren dichos cambios dentro de sus planificaciones, permitiendo tener flexibilidades a esos cambios, pero sin perder el foco en la misión de la organización.
3. La capacitación y potenciar las habilidades de los trabajadores y jefatura, fortaleciendo los liderazgos de la jefatura, pudiendo adaptarse a las necesidades de sus equipos para alcanzar los resultados esperados, son esencial, porque en definitiva serán ellos los que dirijan a sus equipos a la consecución de la misión y la generación de valor de la organización.
4. En el caso del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas”, es una oportunidad real, el proceso que está viviendo en cuanto a sus definiciones estratégicas y su orientación, para alcanzar un nivel de excelencia de servicio a favor de la mujer comunitaria, para lo cual debe buscar una estrategia para lograrlo, en generar una experiencia de servicio interno, que apoye a los empleados y jefatura en el logro de sus objetivos institucionales.
5. Alcanzar ese objetivo, hace que sea necesario, analizar periódicamente lo que están necesitando las usuarias (o), conocerlas y adelantarse a sus requerimientos, pasando de una cultura reactiva a una proactiva y colaborativa. Dado lo anterior, plasmar esta nueva estrategia, en base a esta metodología de cuadro de mando integral, permite operacionalizar la misión y hacer que la misión se releje en acciones concretas e indicadores que permitan evaluar al final del periodo y responder a la preguntas: ¿Cómo nos fue? ¿Ayudamos a mover a la Institución a una excelencia de servicio?, ¿Aportamos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?, para movilizar a la institución al cumplimiento de sus objetivos Institucionales.

## Recomendaciones

1. Aplicar la metodología propuesta por el Cuadro de Mando Integral, en atención al desarrollo de las cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, clientes – usuarios (internos y externos), aprendizaje y crecimiento), a fin de integrar los fundamentos estratégicos (Misión Municipal y Nacional), con los objetivos de la institución.
2. Por parte de la Institución, realizar evaluaciones sistemáticas de la gestión en base a indicadores pertinentes que se presentan en esta propuesta, que respondan ante las demandas (externas o internas), y ofrezcan información eficaz, eficiente y oportuna a los usuarios o clientes para la efectividad de la gestión.
3. Reforzar el conocimiento al talento humano que colabora en la institución, a los coordinadores que planifican los procesos y actividades de la administración, todo en atención a maximizar los elementos de acción en los planes y políticas enunciadas por la Institución Nacional.
4. Utilizar el CMI como una herramienta para direccionar las metas y objetivos, en atención a los lineamientos estratégicos que nacen de la misión de la institución.
5. Crear una cultura de medición, evaluación y control sobre los procesos claves, para minimizar las desviaciones o acciones correctivas respecto a las metas y objetivos trazados, que pudieran afectar la gestión.
6. Mejorar los métodos estratégicos; en este sentido, mediante el desarrollo de la perspectiva de los procesos internos, desarrollar nuevos indicadores de cumplimiento, de eficacia, de productividad y de calidad, a medida que se obtenga las metas esperadas contempladas en la propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Valencia.* (2020). Obtenido de Alcaldía de Valencia impulsa acciones para la prevención de la violencia de género: <http://www.alcaldiadevalencia.gob.ve/index.php/noticias/1096-alcaldia-de-valencia-impulsa-acciones-para-la-prevencion-de-la-violencia-de-genero>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: 7ma. Edición. Episteme.
- Alzate, J. (2009). Capital social, descentralización y modernización del estado. Propuesta de desarrollo agroindustrial: proyecto central de panela, como producto derivado de la caña de azúcar.
- Balestrini, M. (2010). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores.
- Barrantes, R. (2007). *Investigación un camino al conocimiento un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Barros, J. y Rodriguez, R. (2004). *Una nueva visión dle cuadro de mando integral para el sector público*. Obtenido de Observatorio iberoamericano, Universidad de Valladolid: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf)
- Borrero, J. y Vargas, A. (2005). Estrategia y cuadro de mando integral en una empresa pública local el caso de GIVSA. *Revista Dialnet.* 23(54), 151-470: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2336273>
- Broitman, L. (2004). *Políticas públicas y control de la gestión pública. Los retos de la administración pública*. módulo: Diplomado y Ciudadanía, Control Democrático de la gestión pública y Participación Ciudadana. UNICA. Maracaibo.
- Case, King y Premo (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Academy of Strategic Management Journal* 11(2): 93-119
- Castillo, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*, 23, 157-180: <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n23/2011-0324-recs-23-00157.pdf>
- Castro, M. (2013). *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*. Caracas: Uyapal.
- CEPAL. (2011). *Gerencia pública*. Informe por Oyarce Hector. (Documento en línea). Disponible en <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NzKJ6lxyxysJ:https://www.cep>

al.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia\_Publica2011\_HOYARCE.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Segunda Edición, McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (1993), *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill Education.

Colina, E. (2014). *Modelo de gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva de cuadro de mando integral (CMI)*. Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A. [Tesis de maestría no publicada] Universidad de Carabobo. Disponible en <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1048/1/Ecolina%20.pdf>

Comisión Interamericana de Derechos Humanos, C. (2018). *Políticas públicas con enfoque de derechos humanos*. Obtenido de Organización de Estados Americanos: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PolíticasPublicasDDHH.pdf>

Código Orgánico Procesal Penal. (2012). Gaceta Extraordinaria Nro. 6.078 del 15 de junio de 2012. Caracas, Venezuela.

Código Civil de Venezuela. (2012). Gaceta Extraordinaria Nro. 2.290 del 26 de julio de 1982. Caracas, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 36.860.30 Caracas, Venezuela.

Cordova, J. (2006). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones a los cambios y transformaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(3).

Cochran, D.; David, F. y Gibson, C. (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of Business Strategies* 25(2): 27-39

D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson, Prentice Hall.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Novena edición, Editorial Pearson Hall.

Duarte, J. y Parra, E. (2014), *Los que debes saber de un trabajo de investigación*. Venezuela: Librería Ozal virtual.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires. Argentina: 2ª. Reimpresión.

Fernández-Arribas, J. y. (2010). *Cómo informar sobre violencia contra la mujer en pareja*. Obtenido de Centro reina sofía:

- [https://igualdade.xunta.gal/sites/default/files/files/documentos/como\\_informar\\_violencia\\_parella.pdf](https://igualdade.xunta.gal/sites/default/files/files/documentos/como_informar_violencia_parella.pdf)
- García, J. (2010). *Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio*. Obtenido de [Documento en línea, Universidad del Zulia]: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>
- García, L. (2014). Violencia institucional de género. *Revista de Filosofía Jurídica y Política, Universidad de Granada*, 48.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 21(1), <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>. Obtenido de Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Guevara, O. (2017). *Cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria*. Tesis de grado. Universidad de Carabobo, Barbula.
- Hairabedián. (2004). *Cuestiones prácticas sobre la Investigación Penal*. Córdoba, Argentina.
- Hernandez, L. (2007). Toma de decisiones públicas desde las perspectivas del proceso tecnocrático y la participación ciudadana: Caso venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*. 12(40), Maracaibo. Disponible en [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000400004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000400004)
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Duane, I., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Quinta edición. Editorial Tomson .
- Homicide, G. S. (2018). *nited Nations Office on Drugs and Crime*. Obtenido de [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/GSH2018/GSH18\\_Gender-related\\_killing\\_of\\_women\\_and\\_girls.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/GSH2018/GSH18_Gender-related_killing_of_women_and_girls.pdf)
- Instituto Municipal de la Mujer, Prensa Alcaldía de Valencia*. (10 de marzo de 2021). Obtenido de Instituto Municipal de la Mujer celebró mesas de trabajo para el 1er encuentro Fundacional de las Defensoras Comunales: <http://www.carabobo.gob.ve/instituto-municipal-de-la-mujer-celebro-mesas-de-trabajo-para-el-1er-encuentro-fundacional-de-las-defensoras-comunales/>
- Instituto Nacional de las Mujeres*. (2005). Obtenido de Guía para iniciar y fortalecer una instancia municipal de las mujeres: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100843.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100843.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: 2da ed. Gestion2000.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México : Breviarios, Fondo de Cultura Económica.
- Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela núm. 38.668 del 2017*. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Publicada en Gaceta Oficial 6.147 del lunes 17 de noviembre del 2014
- Llauger, W. (2014). *Creación de valor como objetivo del plan estratégico. obtenido de creación de valor como objetivo del plan estratégico: (Documento en línea)*. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/01/28/creacion-de-valor-como-objetivo-del-plan-estrategico/>
- Lynn, N. y Wildavsky, A. (1999). *La administración pública, el estado actual de la disciplina. Colegio nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Mexico*. Disponible de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rcNSNGtb604J:catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getIndiceFile.pl%3Fid2%3D4187+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve>
- Noticias BanMujer. (2019). *Instituto Municipal de la Mujer "Columba Rivas" abre sus puertas en Valencia*. Disponible en <https://www.banmujer.gob.ve/noticias/298-instituto-municipal-de-la-mujer-columba-rivas-abre-sus-puertas-en-valencia>
- Medianero, D. (2001). *Metodología del planeamiento estratégico en el sector público*. Artículo moneda.
- Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, M. (2020). *violentometro*. Obtenido de <http://minmujer.gob.ve>
- Morillas, D., & Patró, R. y. (2011). *Victimología: Un estudio sobre la víctima y los procesos*. Madrid: Dykinson.
- Norma ISO (2015). *Requisitos para implementar un sistema de la calidad*. Ginebra, Suiza: 5ta edición.
- Observatorio Venezolano de Violencia, O. (2021). *Informe Anual de Violencia 2020 – Entre las epidemias de la Violencia y del Covid-19*. Obtenido de Observatorio Venezolano de Violencia: Disponible en <https://observatoriodeviolencia.org.ve/news/informe-anual-de-violencia-2020-entre-las-epidemias-de-la-violencia-y-del-covid-19/>
- Omahe, K. (2004). *La mente del estratega*. España: McGraw-Hill. Interamericana.

- ONU. (10 de diciembre de 1948). Organización de las Naciones Unidas, Declaración Universal de Derechos Humanos. *Adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General 217 A (iii) del 10 de diciembre de 1948.*
- ONU Mujer. (2020). *Conferencias mundiales sobre la mujer*. Obtenido de apartado apoyo intergubernamental: Disponible en <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>
- Organizacion de la Naciones Unidas, O. (2007). La ONU y la mujer. *Centro de información de las Naciones Unidad para argentic y Uruguay*. Buenos Aire.
- Organizacion Mundial de la Salud, O. (2002). *Informe Mundial Sobre la Violencia, Violencia contra la mujer*. Disponible en [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43431/9275324220\\_spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43431/9275324220_spa.pdf)
- Organización Mundial de la Salud, O. (2020). *COVID-19 y violencia contra la mujer. Lo que el sector y el sistema de salud pueden hacer*. Disponible en <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52034>
- Quiñonez, F. (2018). La comunicación efectiva. un enfoque de la gerencia moderna para la participación ciudadana. [Tesis de especializacion no publicada] Universidad de Carabobo, Barbula. Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7662/fquinonez.pdf?sequence=1>.
- Pacheco, S. (2010). *Medición de los resultados en el sector público*. Buenos Aires: Top.
- Parella, S. y. (2017). *Metodología de investigación cuantitativa*. Caracas Venezuela: 4ta edición, Editorial FEDUPEL.
- Pérez, A, (2017). *Lineamientos estratégicos para el análisis de evidencias físicas en mujeres víctimas de violencia*. [Tesis de especialización no publicada, Universidad de Carabobo].Disponible en <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4772/1/aperez.pdf>
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva. Líderes del Management*. España: Primera edición. Ediciones Deusto.
- Quiñones, M., Bravo, C., Jaimes, A., & Pacheco, R. y. (2009). Planeaciónestratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte Colombia*. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>.
- Ramos, J. (2008). *Papel de la criminalistica en la preservacion del sitio de suceso en delitos ocurridos por arma de fuego. Caso CICPC delegacion calencia del estado Carabobo*. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Rodríguez L. (2007). *Actividad financiera del sector público en Venezuela*. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones.1ª edición. Valencia - Venezuela

- Rodríguez, L. (2016). *Hacia el aprovechamiento de los registros administrativos para medir la violencia contra la mujer en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. [Tesis de maestría no publicada, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales]. Disponible en <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/11859/9/TFLACSO-2016LFR.pdf>
- Rodembusch, C. (2015). *La tutela de los miembros del núcleo familiar en condiciones de vulnerabilidad. El Estado como impulsor de políticas públicas de prevención y lucha contra la violencia intrafamiliar*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad de Burgos, Burgos.]. Disponible en [https:// DOI10.36443/10259/4657](https://DOI10.36443/10259/4657)
- Rondón, U. (2015). *Mediación y Violencia de género*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad de Murcia]. Disponible en <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/48181/1/TESIS%20%20DOCTORAL%20%20URBANIA%20RONDON.pdf>
- Ruíz, L. (2009). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: McGraw-Hill.
- Ruíz, L. (2006). *La nueva gerencia pública: flamante mito de un viejo paradigma*. Espacios públicos. Universidad Autónoma del estado de México. Toluca - México
- Sabino, Carlos (2012). *Cómo hacer una Tesis*. Caracas: Editorial Panapo
- Sánchez, O. (2013). *Factores determinantes de la violencia familiar y sus implicancias*. Análisis de los estudios estadísticos sobre la Violencia Familiar en el distrito de San Juan de Lurigancho (Lima), Callao y otras ciudades del país. [Tesis de maestría en derecho civil y comercial no publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3725>
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: 5ta edición. Limusa.
- Tompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. México: Undécima edición. McGraw-Hill.
- Torres, J. (2008). *Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina*. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. Cali – Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Editorial del vice rectorado de Investigación y Postgrado. 5ta. Edición

## **ANEXOS**

## Anexo A – Cuestionario- Encuesta



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Colaborador:

El instrumento de recolección de datos que se presenta a continuación, consiste en un cuestionario que consta de quince (15) preguntas, las cuales permitirán recabar la información necesaria para el desarrollo de un trabajo de investigación en el área de Especialización en Gerencia Pública, bajo el título *Plan Estratégico en la Gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” bajo la Herramienta del Cuadro de Mando Integral para la Efectividad de sus Servicio*

#### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque una sola equis (x) la alternativa que considere como su respuesta válida.
- No omita respuesta para ninguna pregunta.
- No hay respuestas correctas, solo conteste de acuerdo con su experiencia.
- No se requiere identificación para efectos de este estudio.

Gracias por su participación

## Instrumento de Recolección de Datos (Cuestionario)

### INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER “COLUMBA RIVAS”

| Ítem | Descripción  | Si | No |
|------|--|----|----|
| 1    | ¿Usted cumple, en su entorno específico, lo indicado en la misión institucional que aplica “Columba Rivas”? (capacitación y aprendizaje)   |    |    |
| 2    | ¿Aplica usted la visión institucional que utiliza “Columba Rivas” para proyectar y transmitir los ideales que se esperan? (capacitación y aprendizaje)   |    |    |
| 3    | ¿Orientan usted sus disposiciones, acciones y conductas según los valores institucionales? (capacitación y aprendizaje)  |    |    |
| 4    | ¿La institución “Columba Rivas” realizan capacitaciones al personal como método de aprendizaje para sus actividades laborales? (capacitación y aprendizaje)  |    |    |
| 5    | ¿La entidad “Columba Rivas” cuenta con procedimientos e instructivos formalizados para el registro de los datos en relación a la gestión que procesa? (Proceso interno/Clientes)   |    |    |
| 6    | ¿Considera usted que en los procedimientos para la planificación llevados a cabo para el control de la gestión interna, da cumplimiento a las normativas del contexto interno institucional? (Proceso interno/Clientes)                      |    |    |
| 7    | ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de la gestión institucional? (Proceso interno)  |    |    |
| 8    | ¿Mantiene la institución “Columba Rivas” una comunicación efectiva responsable entre todos los colaboradores al momento de trabajar en equipo? (Proceso interno)   |    |    |
| 9    | ¿En las reuniones o círculos de trabajo que realiza el instituto con el personal, detectan las debilidades e identifican las oportunidades para desarrollar nuevos escenarios de mejoramiento continuo a los programas dirigidos a la mujer? |    |    |
| 10   | ¿Considera usted que cuenta con el ambiente laboral idóneo para desempeñar sus actividades laborales? (Proceso interno)  |    |    |
| 11   | ¿La institución desarrolla sus procesos administrativos con alguna herramienta gerencial para la realización de presupuestos mensuales de gastos operativos de gestión ? (Proceso interno)   |    |    |
| 12   | ¿Cuenta usted con la accesibilidad necesaria de los equipos y tecnologías idónea para el establecimiento de una cultura gerencial pertinente que permita avanzar con éxito su gestión? (Proceso interno/clientes)                            |    |    |
| 13   | ¿Considera usted que al aplicar la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral, la institución pueda evaluar sus procedimientos administrativos, financieros y de aprendizaje?  |    |    |
| 14   | ¿La institución cuenta con la digitalización de la información para la realización de actividades laborales para el logro de su efectividad de la gestión? (Proceso interno/clientes)  |    |    |
| 15   | ¿Cuenta la institución con algún patrocinador financiero externo? (Financiera)   |    |    |

Anexo B - Validación del Instrumento



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título del Trabajo:** Plan Estratégico en la Gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” bajo la Herramienta del Cuadro de Mando Integral para la Efectividad de su Servicio

**Autora:** \_\_\_\_\_ **C.I. N°** \_\_\_\_\_

| Ítem | Criterio |    |             |    | Juicios  |    |           |    |         |    |
|------|----------|----|-------------|----|----------|----|-----------|----|---------|----|
|      | Claridad |    | Congruencia |    | Eliminar |    | Modificar |    | Aceptar |    |
|      | Si       | No | Si          | No | Si       | No | Si        | No | Si      | No |
| 1    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 2    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 3    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 4    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 5    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 6    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 7    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 8    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 9    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 10   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 11   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 12   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 13   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 14   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 15   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |

Observaciones:

---



---

Nombre del Especialista: Carolina de Saloman C.I: V-7.164.852

Profesión: Esp. Metodología de la Investigación



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título del Trabajo:** Plan Estratégico en la Gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” bajo la Herramienta del Cuadro de Mando Integral para la Efectividad de su Servicio

**Autora:** \_\_\_\_\_ **C.I. N°** \_\_\_\_\_

| Ítem | Criterio |    |             |    | Juicios  |    |           |    |         |    |
|------|----------|----|-------------|----|----------|----|-----------|----|---------|----|
|      | Claridad |    | Congruencia |    | Eliminar |    | Modificar |    | Aceptar |    |
|      | Si       | No | Si          | No | Si       | No | Si        | No | Si      | No |
| 1    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 2    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 3    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 4    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 5    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 6    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 7    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 8    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 9    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 10   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 11   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 12   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 13   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 14   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 15   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |

Observaciones:

\_\_\_\_\_

Nombre del Especialista: \_\_\_\_\_

C.I: V- \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título del Trabajo:** Plan Estratégico en la Gestión del Instituto Municipal de la Mujer “Columba Rivas” bajo la Herramienta del Cuadro de Mando Integral para la Efectividad de sus Servicio

**Autora:** \_\_\_\_\_ **C.I. N°** \_\_\_\_\_

| Ítem | Criterio |    |             |    | Juicios  |    |           |    |         |    |
|------|----------|----|-------------|----|----------|----|-----------|----|---------|----|
|      | Claridad |    | Congruencia |    | Eliminar |    | Modificar |    | Aceptar |    |
|      | Si       | No | Si          | No | Si       | No | Si        | No | Si      | No |
| 1    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 2    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 3    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 4    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 5    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 6    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 7    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 8    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 9    | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 10   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 11   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 12   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 13   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 14   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |
| 15   | x        |    | x           |    |          | x  |           | x  | x       |    |

Observaciones:

---



---

Nombre del Especialista: \_\_\_\_\_

C.I: V- \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

## Anexo C – Confiabilidad del Instrumento aplicado a una prueba piloto

### COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

#### KUDER RICHARDSON KR-20

| SUJETOS  | ÍTEMS |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | TOTAL |
|----------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
|          | 1     | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   |       |
| 1        | si    | si   | no   | si   | no   | si   | si   | no   | si   | si   | si   | no   | si   | no   | si   | 10    |
| 2        | si    | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | si   | 15    |
| 3        | si    | no   | si   | 14    |
| 4        | si    | no   | si   | si   | no   | si   | no   | si   | no   | si   | si   | si   | si   | si   | no   | 10    |
| 5        | no    | si   | 14    |
| TOTAL SI | 4     | 3    | 4    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    |       |
| TOTAL NO | 1     | 2    | 1    | 0    | 2    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    |       |
| p        | 0,80  | 0,60 | 0,80 | 1,00 | 0,60 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 0,80 | 0,80 |       |
| q        | 0,20  | 0,40 | 0,20 | -    | 0,40 | -    | 0,20 | 0,20 | 0,20 | -    | -    | 0,20 | -    | 0,20 | 0,20 | 5,80  |
| pxq      | 0,16  | 0,24 | 0,16 | -    | 0,24 | -    | 0,16 | 0,16 | 0,16 | -    | -    | 0,16 | -    | 0,16 | 0,16 | 1,76  |

NÚMERO ITEMS = 15

Vt = 5,80

NÚMERO SUJETOS = 5

$\sum pxq = 1,76$

| Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad |                   |
|---|-------------------|
| Rangos  | Coefficiente Alfa |
| Muy Alta  | 0,81 a 1,00       |
| Alta  | 0,61 a 0,80       |
| Moderada  | 0,41 a 0,60       |
| Baja  | 0,21 a 0,40       |

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Kuder Richardson KR-20. Para el caso en estudio arrojó un resultado, en la escala de 0,746 concluyéndose que el instrumento es confiable desde el punto de vista estadístico presentando consistencia interna de "Alta".

$$K_{r_{20}} = \frac{N}{N-1} * \left[ \frac{V_t - \sum pxq}{V_t} \right] = 0,746$$

