



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



**LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS  
DIRECTORES DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL  
EXTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA**

**Lcda. Douglas S. Rojas O.**

Campus Bárbula, septiembre del 2014



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



**LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS**  
**DIRECTORES DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**  
**EXTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN**  
**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**AUTOR: Douglas S. Rojas O.**

**Tutora: Prfa. Magda Cejas**

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

Campus Bárbula, Septiembre del 2014



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



**APROBACION DEL TUTOR:**

Por medio de la presente se hace constar que el presente proyecto de grado ha sido titulado: **LA VALORACION DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**. Presentado por la **Lcda. Douglas S. Rojas O.** cumpliendo con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas.

**PROF. MAGDA CEJAS M.**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado

Por: Magda Cejas M

Bárbula, Septiembre del 2014



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la Evaluación del Trabajo de Grado Titulado **LA VALORACION DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA** presentado por **DOUGLAS S. ROJAS O.**, titular de la **Cédula de Identidad Nro. 8.550.832**, para optar el Título de Magister en Administración de Empresas. Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_, en Bárbula a los \_\_\_\_\_ días, del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido	C.I	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Septiembre del 2014

## **AGRADECIMIENTOS:**

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

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

*Al Prof. Daniel Rumbos coordinador miembro de la Maestría de  
Administración Mención Finanzas y demás Miembros.*

*Al Prof. Pedro Juan Ferrer quien logro a través del convenio ofrecerme  
esta oportunidad.*

*A los profesores de Postgrado de la Maestría de Administración Mención  
Finanzas, por sus aportes.*

*A los Contralores Municipales y a su personal porque a través de ellos  
este trabajo es una realidad.*

## **DEDICATORIA:**

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

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

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

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

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

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

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

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

*A los funcionarios y funcionarias de la CONTRALORIA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO, como factor importante de formación.*

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

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

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

*A todos ellos que Dios, los bendiga.*



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



**AUTOR: Lcda. Douglas S. Rojas O.**

**TUTOR: Prof. Magda Cejas**

**LA VALORACION DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS**  
**DIRECTORES DE LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**  
**EXTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTION**  
**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**RESUMEN**

Ante el mundo globalizado que se caracteriza por reformas de carácter económico, social, financiero, político y normativo, hay que estar cada vez más atento a las grandes transformaciones que ha tenido el componente administrativo, gerencial y más aun organizacional. Las competencias surgen de la necesidad para valorar las personas, no solo los conocimientos apropiados (saber), las habilidades y destrezas (saber hacer) sino además de apreciar la capacidad de desarrollar de las personas sus propias características, aquellas que la identifican internamente, es así como su capacidad de responder a situaciones imprevistas, la resolución de problemas y el desarrollo de un mundo cada vez cambiante. El objetivo de esta investigación fue el de analizar la valoración de las competencias que poseen los directores de los órganos municipales de control fiscal como factor clave en la gestión administrativa y financiera. De esta manera se logró llevar a cabo la investigación a través del logro de los objetivos específicos propuestos, es decir se desarrolló la teoría pertinente a las variables relativas a la administración, planeación, toma de decisiones competencias laborales. Así mismo se logró desarrollar la investigación a través de la modalidad descriptiva apoyado con fuentes documentales. Se elaboro un instrumento para 14 contralorías que constó de tres partes, la primera relacionada con las competencias de las contralorías municipales, la segunda respecto al rol de los contralores, y la última respecto a la valoración de las competencias directivas. De esta forma, se logró evidenciar que las contralorías en estudio poseen directivos cuyas competencias demuestran tener habilidad de dirección, pensamiento estratégico, efectividad interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones y la relevancia que tiene el desarrollo profesional para los funcionarios y funcionarias.

**Palabras claves:** Competencias, Gerencia, Dirección.



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



**AUTOR:** Lcda. Douglas, Rojas

**TUTOR:** Prof. Magda Cejas

THE VALUATION OF MANAGERIAL SKILLS OF DIRECTORS OF  
BODIES OF MUNICIPAL FISCAL EXTERNAL CONTROL AS A KEY  
FACTOR IN THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT  
ABSTRACT

Given the globalized world characterized by economic reforms, social, financial, political and regulatory nature, we must be ever more aware of the major changes has been the administrative, managerial and even organizational component . The powers arise from the need to assess people , not only the appropriate skills ( knowledge) , skills and abilities ( skills) but also to appreciate the ability of people to develop their own characteristics, those that identify internally so as their ability to respond to unforeseen situations , problem solving and the development of an ever changing world. The objective of this research is to analyze the valuation of skills possessed by directors of municipal fiscal control as a key factor in the administrative and financial management. In this way it was possible to carry out the research through the achievement of the specific objectives , ie theory is relevant to the variables relating to the administration , planning , decision making, job skills development. Also I will develop research achievement through the descriptive mode supported with documentary sources. An instrument for 14 comptrollers involved three parties was elaborated , the first related to the competence of the municipal comptroller , the second on the role of the controllers, and the last respect to the assessment of management skills . This is achieved demonstrate that the inspectors have studio executives whose skills have demonstrated leadership ability , strategic thinking, interpersonal effectiveness , teamwork , decision making and the relevance of professional development for the staff members .

**Keywords:** Skills, Management, Management.

## ÌNDICE GENERAL

Agradecimientos.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	12
Justificación de la Investigación.....	12

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	20
Definición de Términos Básicos.....	23

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

Diseño de Investigación.....	51
Tipo de Investigación .....	51
Población y Muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	53
Validez y Confiabilidad.....	54

**CAPITULO IV**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....61

CONCLUSIONES ..... 98

BIBLIOGRAFIA..... 105

**ANEXOS..... 113**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las contralorías municipales son entes de control fiscal externo integrante del sistema nacional de control fiscal.....	61
Gráfico 2: Las Contralorías Municipales tienen como principal función coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión pública municipal.....	63
Gráfico 3: Las Contralorías Municipales ejecutan actuaciones de control, vigilancia y fiscalización.....	64
Gráfico 4: Los órganos de control fiscal tienen la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia.....	66
Gráfico 5: Las Contralorías Municipales son organismos públicos cuyo propósito fundamental consisten en velar por la gestión fiscal.....	67
Gráfico 6: Contribuye con la centralización, examen y control de todas las cuentas y operaciones fiscales.....	68
Gráfico 7: Las contralorías actúan y ejecutan sus funciones.....	70
Gráfico 8: Dirigen, fiscalizan, vigilan y controlan efectivamente..	71
Gráfico 9: Son referencia de excelencia, calidad en sus actuaciones y poseen un alto nivel en la ejecución de sus decisiones.....	73
Gráfico 10: Generan esfuerzo para contar con personal de alto nivel.....	74

Gráfico 11: Cumple con las atribuciones del marco constitucional.....	76
Gráfico 12: Poseen un equipo multidisciplinario, calificado y comprometido con los principios y valores éticos de la organización en el ejercicio de sus funciones.....	77
Gráfico 13: Los contralores tienen bajo sus competencias tienen el deber de dirigir, coordinar, y vigilar el trabajo.....	79
Gráfico 14: Los contralores, velan aprueban y modifican.....	80
Gráfico 15: Las contralorías, evalúan, fortalecen el sistema de Control Interno.....	81
Gráfico 16: Las contralorías cuentan con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos	82
Gráfico 17: Los contralores garantizan la competencia distintiva caracterizada por las personas.....	84
Gráfico 18: Los contralores garantiza la efectividad de las áreas funcionales que permite identificar las capacidades directivas...	85
Gráfico 19: Los contralores como directivos garantizan el cambio tecnológico y reconvierte a su gente para tal fin.....	87
Gráfico 20: Los contralores valoran el potencial de las contralorías a través de su gente generando el desarrollo profesional.....	88
Gráfico 21: La capacidad de las contralorías municipales se denota a través del trabajo en conjunto.....	89
Gráfico 22: Los contralores garantizan que su gente genere el servicio .....	90
Gráfico 23: Capacidad para la toma de decisiones y las	

competencias directivas.....	91
Gráfico 24: Permiten la búsqueda de Información.....	93
Gráfico 25: Las competencias directivas de los contralores.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores de la Administración.....	22
Figura 2: Elementos de la Toma de Decisiones .....	27
Figura 3: Categorías de la toma de Decisión.....	30
Figura 4: Las Competencias. Tipos.....	34

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Las contralorías municipales son entes de control fiscal externo integrante del sistema nacional de control fiscal.....	61
Tabla 2: Las Contralorías Municipales tienen como principal función coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión pública municipal.....	62
Tabla 3: Las Contralorías Municipales ejecutan actuaciones de control, vigilancia y fiscalización.....	64
Tabla 4: Los órganos de control fiscal tienen la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia...	65
Tabla 5: Las Contralorías Municipales son organismos públicos cuyo propósito fundamental consisten en velar por la gestión fiscal.....	67
Tabla 6: Contribuye con la centralización, examen y control de todas las cuentas y operaciones fiscales.....	68
Tabla 7: Las contralorías actúan y ejecutan sus funciones.....	69
Tabla 8: Dirigen, fiscalizan, vigilan y controlan efectivamente.....	71
Tabla 9: Son referencia de excelencia, calidad en sus actuaciones y poseen un alto nivel en la ejecución de sus decisiones.....	72
Tabla10: Generan esfuerzo para contar con personal de alto nivel..	74
Tabla 11: Cumple con las atribuciones del marco constitucional.....	75

Tabla12: Poseen un equipo multidisciplinario, calificado y comprometido con los principios y valores éticos de la organización en el ejercicio de sus funciones.....	77
Tabla 13: Los contralores tienen bajo sus competencias tienen el deber de dirigir, coordinar, y vigilar el trabajo.....	78
Tabla 14: Los contralores, velan aprueban y modifican.....	80
Tabla 15: Las contralorías, evalúan, fortalecen el sistema de Control Interno.....	81
Tabla 16: Las contralorías cuentan con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos.....	82
Tabla 17: Los contralores garantizan la competencia distintiva caracterizada por las personas.....	84
Tabla 18: Los contralores garantiza la efectividad de las áreas funcionales que permite identificar las capacidades directivas.....	85
Tabla 19: Los contralores como directivos garantizan el cambio tecnológico y reconvierte a su gente para tal fin.....	86
Tabla 20: Los contralores valoran el potencial de las contralorías a través de su gente generando el desarrollo profesional.....	88
Tabla 21: La capacidad de las contralorías municipales se denota a través del trabajo en conjunto.....	89
Tabla 22: Los contralores garantizan que su gente genere el servicio a los entes comunales y la participación ciudadana.....	90
Tabla 23: Capacidad para la toma de decisiones y las competencias directivas.....	91
Tabla 24: Permiten la búsqueda de Información.....	92
Tabla 25: Las competencias directivas de los contralores.....	α

Tabla 26: Habilidades de dirección.....	96
Tabla 27: Habilidades Gerenciales de los Contralores.....	96
Tabla 28 Instituciones en décadas y en la actualidad.....	100
Tabla 29: Habilidades Gerenciales.....	102

## INTRODUCCIÓN

El desborde de las fronteras del conocimiento, hoy por hoy parecen ya no tener límite, el conocimiento ha abierto posibilidades de intervención en cuanta esfera de la vida humana y de la naturaleza que pueda imaginar el ser humano. En este contexto, el gran desafío de los países no es solo realizar transformaciones estructurales, institucionales, legislativas y políticas públicas en educación, economía, cultura, ciencia y tecnología se trata precisamente de generar cambios en la población que trate adecuadamente los problemas más significativos en la sociedad actual. De este modo, las exigencias de cambio en el mundo de las organizaciones e instituciones cobra mayor protagonismo en entornos donde la globalización de los mercados y la internacionalización de la actividad productivo-financiera y empresarial hacen mayor presencia, lo cual permite asumir las transformaciones en forma más inmediata denotan diversos componentes que apuntan hacia el análisis de procesos originados en las instituciones, en las tecnologías de la información y además en las competencias de los procesos directivos.

En consecuencia, la globalización parece ser en palabras de Alves (2001), una ineludible disyuntiva que no sólo considera la tecnología (situación que obliga a cada país a unir esfuerzo por la integración), sino más bien, en ella confluye aspectos tales como la capacidad de negociación ante los globales, productividad y competitividad que estaría enmarcada en un proyecto de integración que intenta consolidar las competencias y el fortalecimiento de quienes fungen como estrategias, los cuales crean y fortalecen las instituciones, haciendo verdaderos esfuerzos para el desarrollo profesional de la gente.

De esta manera, las nuevas estructuras organizacionales en las instituciones públicas, invita a los directivos a realizar la evaluación de las condiciones en que se desenvuelven, de la misma manera, dichas estructuras imponen cambios importantes no sólo en la estructura de estas, sino también en cambios trascendentales en la concepción y el desarrollo de las acciones de competencias asociadas a los directivos. En este orden de ideas, los cambios tecnológicos, administrativos y legales conducen a las instituciones y organizaciones a dar respuesta, a la toma de decisiones inmediata, que conlleven a la solución de problemas, por ello la necesidad de incorporar el desarrollo de las competencias a través de planes de formación profesional en todos los ámbitos, permitiendo así incrementar los índices de calidad, productividad y excelencia laboral.

En este orden de ideas, el objetivo general es analizar la valoración de las competencias que poseen los directores de los órganos municipales de control fiscal como factor clave en la gestión administrativa y financiera. Para el logro de este objetivo fue necesario desarrollar en la investigación cinco (5) capítulos.

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

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

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

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

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

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Actualmente los grandes procesos caracterizados por la globalización de la economía y de la sociedad de la información se toman en consideración con un alcance mundial determinando exigencias que inciden drásticamente sobre las estructuras organizativas de las organizaciones e impactan su componente humano.

Desde la perspectiva de las organizaciones, la dirección gerencial así como los procesos de gestión ha cobrado una especial significación, que impone a los líderes de las instituciones un compromiso trascendental. La innegable importancia de la globalización y de los sistemas de información en el mundo, así como las transformaciones derivadas de ambos procesos permiten a las organizaciones ser más competitivas, razón por la cual deben estar constantemente avizorando los cambios estableciendo estrategias que garanticen su permanencia en el transcurso del tiempo, intensificando con ello los cambios generando una gran competencia global.

Lo expresado permite comprender que se está en presencia de una economía mundial globalizada conjugado con un progreso tecnológico cuya condición pone de manifiesto requerimientos de índole gerencial para direccionar profesionalmente a los recursos intangibles en las instituciones. Así entonces, las organizaciones están buscando técnicas, programas, visiones y líderes que les permita hacer frente a unos cambios que suceden de forma vertiginosa. Gibson, Ivancevich, Donnely (2010).

No cabe la menor duda que el mundo globalizado ha provocado una turbulencia a nivel gerencial, de tal manera que se da paso al cambio de paradigmas y a esquemas de trabajo donde el enfoque tradicional deja

de manifiesto la relevancia del componente gerencial en cualquiera sea su ámbito de acción, naciendo así requerimientos inmediato para ampliar el radio de acción institucional y a su vez se tenga una mayor influencia en el marco de aquellos aspectos que despierten entusiasmo y generen satisfacción.

De esta manera, es necesario destacar que estos grandes cambios especialmente el de la era de la información, impulsado por la economía mundial ejerce una poderosa influencia sobre las instituciones tanto públicas como privadas. Ya se reconoce en las agendas de las instituciones que uno de los principales detonantes y factores primordiales es el conocimiento y de este depende de la calidad de los propósitos y metas. La apertura de los países a una economía global obliga a las instituciones a realizar un salto significativo orientado a mejorar su competitividad, en consecuencia el nivel de formación y educación de los actores en las instituciones son clave en el desarrollo de estos.

Desde este contexto, las instituciones tienen oportunidades de desarrollo y paralelamente en la generación del conocimiento que cada vez más conlleva a la búsqueda de alternativas y de acciones de carácter estratégico en pro de un desarrollo. Es por ello que en este orden de ideas, la administración en cualquiera de sus escenarios se plantea estrategias cónsonas y adecuadas al proceso administrativo y financiero, teniendo en cuenta que las instituciones tienen el deseo de anticiparse a las transformaciones derivadas de tiempos sumamente complejos donde prevalece una plataforma de exigencias cada vez mayor conjugadas con estrategias más significativas.

Ya no se trata de retos orientados a lo económico, político, cultural, sino a los procesos que están íntimamente relacionados a la generación del conocimiento y a sus actores, así como por la construcción de los sistemas adecuados para producirlo y por las condiciones para que

diferentes sectores sociales aprovechen ese conocimiento para resolver grandes problemas. En consecuencia, lo expresado con antelación permite comprender y destaca instituciones en un ambiente competitivo y al mismo tiempo cambiante, lo cual ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras - entre otras - ahora lo que más diferencia de una institucional a otra es el deseo de lograr metas a través de una dirección gerencial acorde a los tiempos, pero además a través de la valoración de la gente y de la toma de decisiones cónsonas a la situación. En consecuencia, la gran parte de las condiciones imperantes en las instituciones es precisamente la necesidad existente de una preponderancia en la dirección gerencial y la ausencia de exigencias cónsonas a estos tiempos. En la actualidad, son muchas las instituciones en la administración pública que se quedan sólo en estrategias para atraer gente, pero no logran consolidar equipos altamente competitivos a través de la motivación, de propuestas salariales acorde al mercado, beneficios contractuales y en general la garantía de una calidad de vida de los trabajadores.

La administración pública considera cada vez más no sólo los componentes de índole administrativo y burocrático, sino también el despertar de inquietudes por parte de los responsables de la dirección (gerentes), que permanentemente ponen de manifiesto la relación existente entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual. En este sentido y en consideración de lo expresado con antelación habrá que destacar la posición de (Pineda, 2000 p.41), al referirse tanto el trabajo como la formación y la dirección gerencial son elementos que se deben tener presentes y que tienen repercusiones importantes en el ámbito organizacional e individual.

La valoración de la gestión humana ya no sólo desde el ámbito de un departamento y/o dirección de persona, sino más bien desde la gerencia permite apreciar que muchas son las personas que prestan sus

servicios en un puesto de trabajo demostrando sus capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras instituciones que posean el mismo fin. Lo anterior supone que cada institución posee recursos y capacidades que inclusive no poseen otras, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando estas aptitudes, las instituciones pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores.

Según diversos estudiosos relacionados con la administración son muchos los aspectos relacionados con la forma idónea de direccionar, no solo considerando el aspecto económico financiero, sino también ha sido considerada – la administración - como una encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico, lo social, lo psicológico, es en definitiva un sistema que erige en uno de los elementos característico de nuestra sociedad. Por lo tanto, se pone de manifiesto la visión moderna del control de gestión el cual se propone mirar este sistema como una herramienta de apoyo a la dirección de organismos que permite conocer qué es lo que está ocurriendo en las áreas o negocios que se consideran fundamentales a través de información generada periódicamente. El control de gestión comprende el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias (Anthony, 1987), citado por Chavarria, Vidal (2010). Por lo tanto los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos.

De acuerdo con las condiciones establecidas con antelación son factores que inciden en una institución para que esta sea más competitiva, siendo algunos de los factores más destacables aquellos

que se evidencian los cambios y las contingencias que pueda sufrir en un momento determinado a consecuencia de políticas gubernamentales, de factores económicos, sociales, culturales entre otros. Lo cierto es que en toda institución existe el reto por parte de los directores en asumir los grandes desafíos propios de los tiempos complejos y en consecuencia, en hacer énfasis en el mejoramiento de las condiciones que prevalezcan en la gestión de los recursos humanos, el énfasis en el capital humano en las instituciones que ha permitido entender el papel tan importante que tiene la dirección de recursos humanos en el desarrollo de las ventajas competitiva, entendiéndose con ello que la gran responsabilidad de conducir a las organizaciones sería a través de la gestión directiva.

En la actualidad se concibe el Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF en lo adelante), como el ente que tiene la facultad de fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia a través de los funcionarios y funcionarias que laboran en este sector. El SNCF se concibe como el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, los cuales interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de la dirección de los sistemas y procedimientos de control, que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a la ley, sin dejar de reconocer que parte de este sistema son las direcciones de recursos humanos creadas en Contraloría General, de los Estados y Municipios en todo el país.

De esta manera la vigilancia y control en el manejo de los fondos públicos se efectúa a través de dos órganos, el primero el órgano de control fiscal externo, el cual se encuentra integrado por La Contraloría General de República (Órgano Rector), La Contraloría de los Estados, Las Contralorías Municipales, Las Contralorías de los Distritos Metropolitanos, La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional,

Las máximas autoridades, niveles directivos y gerenciales de los órganos gubernamentales, y los ciudadanos, en el ejercicio de su derecho a la participación en la función de control de la gestión pública, y el segundo integrado por el Órgano de Control Interno el cual se encuentra conformado por: La Superintendencia Nacional de Auditoría Interna y Las Unidades de Auditoría Interna.

Importante resulta destacar que los órganos de control fiscal, pone en evidencia la emergente necesidad de revalorizar el rol protagónico que a nivel nacional juega y supone las contralorías municipales.

Este trabajo de investigación de forma muy particular estudió las contralorías municipales que están asociadas y vinculadas estratégicamente en los municipios. En la actualidad en el estado Carabobo, existen 14 contralorías municipales, siendo estos órganos de control fiscal externo, aquellos órganos de rango constitucional que integrados con el sistema nacional, autonomía orgánica, funcional y administrativo ejerce el control, vigilancia, y fiscalización de ingresos, gastos y bienes municipales, desarrollan planes de participación ciudadana en la gestión de control. De esta manera, las contralorías municipales son referencia de ética y moral administrativa nacional e internacionalmente, garantizando la efectividad, revitalización y la transparencia en el manejo de la gestión pública municipal, siempre vinculada a la participación ciudadana a través de un talento humano calificado y una alta vinculación con la dirección (contralores) gerencial.

La autora asume como eje central del trabajo la necesidad de revalorizar los esfuerzos gerenciales en la toma de decisiones en cualquiera sea su ámbito de acción. Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a las instituciones, que decidan qué debe hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará. Por tanto, en el caso de las

contralorías municipales, la planeación es un factor principal para el éxito del cumplimiento de todas las normativas legales, especialmente aquellas asociadas con las alcaldías municipales.

En este sentido, los contralores son considerados gerentes de alto nivel cuya tarea es dedicar gran parte del tiempo en la planeación de objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Así también, durante el proceso de implantación y control, los planes probablemente requieran modificaciones, por tanto la toma de decisiones es una competencia propia de los contralores que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver una problemática concreta.

Es así, como los contralores deben decidir cuáles predicciones en áreas como la de aplicación directa de control de gestión tiene probabilidades de ser las más exactas. Igualmente debe estudiarse cómo ejecutar los recursos y partidas de las contralorías municipales pueden ser ejecutadas con máxima calidad para obtener sus metas con más eficacia. Todo lo anterior teniendo en cuenta para la toma de decisiones lo correspondiente a los planes operacionales y además los estratégicos.

La autora establece en este orden de ideas ¿de qué manera la toma de decisiones por parte de los contralores municipales contribuyen al logro de metas establecidas en los entes de control fiscal?

¿La toma de decisiones como competencia gerencial es un factor generador de estrategias cónsonas con la labor de control de gestión en los municipios?

## **Objetivo General**

Analizar la valoración de las competencias que poseen los los órganos municipales de control fiscal como factor clave en la gestión administrativa y financiera.

## **Objetivos Específicos**

1.- Destacar la teoría correspondiente a la planeación y el proceso administrativo como factores integrados a las competencias gerenciales de las instituciones públicas.

2.- Determinar las competencias que identifican y caracterizan a los contralores de los órganos municipales de control fiscal externo con énfasis en la toma de decisiones.

3.- Establecer la preponderancia de las competencias gerenciales que determinan la efectividad e idoneidad en los contralores de los órganos de control fiscal municipal del estado Carabobo.

## **Justificación:**

En la actualidad, se habla y se escribe con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de las instituciones, en este sentido el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para estas, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa a nivel del contexto. No cabe duda, que los procesos de globalización, las tecnologías de información y comunicación han ocasionado sustanciales transformaciones desde la década de los noventa en los distintos escenarios sociales, políticos, empresariales, institucionales y académicos, introduciendo, un cambio de paradigma que rompe con esquemas tradicionales, para dar paso a nuevas formas de gestión empresarial que condicionan las nuevas exigencias y la complejidad que conlleva la internalización de capitales permitiendo la adopción de nuevas

posturas competitivas, que son producto de las nuevas economías desarrolladas en un entorno económico-social, caracterizado por los nuevos matices de la sociedad actual, y denotándose un nuevo protagonismo de la gerencia en las organizaciones.

Cada vez más se denota la relevancia de carácter social, económico, empresarial e institucional que tiene el conocimiento dado que el mismo es un factor esencial en el manejo y dirección de las organizaciones. De esta manera, el conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial y el desempeño de las personas en sus cargos y roles. Este trabajo de investigación estudió el rol protagónico que ejerce los contralores como directores gerenciales de las contralorías municipales, en especial en la toma de decisiones de carácter operativo, administrativo y financiero.

Desde el punto de vista académico, el trabajo contribuyó con un estudio que permitió develar la visión y misión de las contralorías municipales que serán objeto de estudio, en especial en materia relativa a control de gestión, teniendo en cuenta las teorías existentes de estudios que permitirán abordar junto a los procesos de planificación en los órganos aspectos tales como Certo y Peter (1995), Serna Gómez (2006), los cuales plantean:

a) La Incertidumbre la cual se conjuga con la variabilidad del entorno, el comportamiento de los entes así como los cambios suscitados producto de lo regulado por el órgano rector.

b) La Complejidad, derivada de la dimensión y profundidad del entorno y de las interrelaciones que tiene éste con las contralorías.

c) Los posibles conflictos organizativos, que surgen entre los órganos decisorios y los grupos e individuos afectados por la toma de decisiones.

No obstante, la autora abordó el trabajo en base a las condiciones rutinarias que rige y que se desarrolla en el marco de los órganos de control fiscal. Adicionalmente es de destacar que este abordaje permitió igualmente contribuir desde una perspectiva metodológica con el empleo de métodos y técnicas producto del abordaje realizado por el estudio. De la misma manera, se hizo posible comprender la perspectiva laboral que no es otra que aquella que evidencie los resultados y el impacto que en materia laboral, administrativa, funcional y financiera se realice en el marco de las instituciones. Así mismo la investigación aportó a la línea de investigación del programa titulada gestión financiera, igualmente contribuyó a la línea de investigación titulada competencias gerenciales, ambas líneas tienen como propósito desarrollar desde una perspectiva teórica y metodológica los componentes que determinan las competencias en el marco de la actividad administrativa y financiera de las organizaciones e instituciones.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### Antecedentes

Arévalo Loreto, N. (2012), en su tesis de Maestría titulada: Análisis del Desarrollo Profesional del Recurso Humano, En Pro del Servicio Social: Una Nueva Visión Estratégica A Través de Un Órgano de Control Fiscal Externo Municipal del estado Carabobo, se planteó como propósito, analizar la dirección de personas en el órgano de control fiscal externo municipal en San Joaquín del estado Carabobo, como un factor clave y estratégico en pro del servicio social. La investigación desarrollada fue de tipo descriptiva basada en un estudio de campo, para ello se desarrolló un instrumento de recolección de datos estructurado en forma de escala de Likert, el cual fue aplicado a las funcionarias y funcionarios del órgano de control fiscal externo. La autora al realizar el análisis e interpretación de los resultados, se logró concluir desde las dimensiones del estudio que la contraloría municipal es un ente público alineada con la dirección de recursos humanos, teniendo como meta global mejorar la atención al ciudadano, mediante la generación de servicio municipal, a través de los medios necesarios y organización en el procesamiento de las denuncias que los ciudadanos en San Joaquín dirijan. Finalmente el aporte del estudio fue destacar aquellos componentes que permiten fortalecer la contraloría en la ciudadanía de San Joaquín.

Montilla V. (2013), en su tesis de maestría en Finanzas, titulada procesos que inciden en la toma de decisiones de inversiones en proyectos de tecnología fundamentado en el método de valoración en INDUSTRIAS UNICON C.A., presentada ante la Universidad de Carabobo, el autor destaca que la administración financiera se ha ido convirtiendo en un tema especialmente interesante a medida que nos hemos ido aproximando al siglo XXI. En este sentido, la gerencia estratégica tiene un rol preponderante en el marco de las instituciones y de las organizaciones. En este orden de ideas, la gerencia está íntimamente ligada a procesos incidentes en las inversiones. La toma de decisiones es uno de esos procesos cuya naturaleza representa el crecimiento como una de las principales fuentes del valor en las empresas. Esta investigación apunta al análisis de la toma de decisiones en la gerencia de proyectos considerando para ello la base del método de valoración en la empresa Industrias Unicon C. A. De esta manera la investigación se desarrolla a través de la aplicación de 10 instrumentos (encuesta), a los actores directivos que toman decisiones en la empresa. Los resultados giraron en torno a tomar en cuenta la toma de decisiones ante las adversidades del entorno político, económico y social, además de considerar la ventaja competitiva y de diferenciación como eje estratégico de la empresa objeto de estudio. Por tanto, el aporte de esta tesis de maestría es que el autor proporciona una serie de recomendaciones para la acertada toma de decisiones en los procesos de inversión que da lugar a una administración en una empresa privada. De esta manera se concluyó que los procesos de inversión están íntimamente ajustados a la toma de decisiones de la gerencia.

Gómez N. Y. (2012), en su tesis titulada: La Toma De Decisiones Estratégicas En La Inversión De Bonos. Clave En La Gestión Financiera presentada ante la universidad de Carabobo, en la Maestría de Administración de Empresas Mención Finanzas, se propuso: Estudiar el Proceso de la Toma de Decisiones de las Organizaciones como Factor Clave en el Marco de la Inversión que representa la Compra de Bonos en el País. Para la autora el proceso de toma de decisiones creativas o racionales según sea el caso, de los ejecutivos que dirigen las organizaciones, son aquellas que permiten solucionar los problemas y pretenden liderar el proceso de manera positiva y productiva. Por tanto esta investigación enfatiza en el proceso de toma de decisiones a través del estudio de la integración de diversas acciones que ejecuta los ejecutivos en las organizaciones y que son determinantes para el éxito competitivo que se persigue. Es un momento donde los profesionales deben desarrollar un papel de liderazgo a través de una excelente participación en la toma de decisiones y ayudar a las organizaciones a que respondan a desafíos competitivos para así llegar a ser socios estratégicos de la organización.

La investigación se llevó a cabo a través de las diferentes regulaciones emitidas por el estado venezolano en torno a los bonos, los cuales representan para los venezolanos una alternativa de inversión. La autora analizó la ejecución de una serie de medidas de carácter externo como la implementación de regulaciones para las fusiones bancarias, constitución de provisiones bancarias, normativas para presentar y registrar las informaciones financieras, supervisión preventiva, mecanización de la información, entre otros aspectos.

Se concluye con un análisis objetivo respecto a la consideración que merece el asunto de invertir a través de los bonos, inclusive a nivel empresarial. Este aporte es relevante para la futura tesis de grado, dado que la autora plantea una descripción de los procesos para la toma de decisión acertada.

Villarreal y Meza (2010), en su estudio titulado *Algunas Herramientas para la Toma de Decisiones de Inversión en Proyectos de Alto riesgo*, investigación presentada ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño-Colombia, el cual se sustenta en la aplicación metodológica para la toma de decisiones de inversión en proyectos de alto riesgo y que tuvo como objetivo final mostrar cómo es posible a través de esta metodología reducir las asimetrías de información típicas en la relación entre inversionistas de riesgo (accionistas de capital) y gestoras de proyectos (accionistas industriales). La metodología propuesta se aplica a un plan de negocios real, pero de igual manera se puede implementar en otros proyectos de tecnología en área metalmecánica, los cuales pueden resultar riesgosos. Este plan muestra cómo una adecuada estructuración de un proceso de decisión, usando modelos y herramientas adecuadas puede ser muy útil tanto en decisiones de fondos de inversión como en la estructuración de procesos de evaluación de alternativas de decisión estratégicas en las que el riesgo hace inapropiado el tradicional análisis determinístico. Este estudio, representó un aporte al presente trabajo, porque expone herramientas que permiten reducir el margen de incertidumbre en aquellos proyectos de inversión tecnológica que tienen implícitos riesgos, las cuales deben ser tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones en el campo gerencial.

## Bases Teóricas

### La Administración en el Contexto de las Organizaciones.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen la administración como el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización, así como el uso de otros recursos para alcanzar una meta o una serie de metas. Se observa, pues, que la administración se vale de unas funciones – planificación, organización, dirección y control - para manejar recursos – humanos, materiales, financieros, otros, para de esta forma alcanzar metas o fines. Por otra parte, Koontz y Wehrich (2002), definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, logran con eficiencia los objetivos y metas.

En el siguiente cuadro se muestra los aspectos que determinan la administración como el proceso que permite considerar la integración de las personas en la organización:

#### Cuadro 1: Alcances y propósitos de la Administración y el Administrador

COMO ADMINISTRADOR	La persona lleva a cabo las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.
LA ADMINISTRACIÓN	Se aplica a cualquier tipo de organización o institución (pública o privada; comercial, industrial o de servicios).
LA ADMINISTRACIÓN	Se aplica a los administradores en todos los niveles de una organización.
EL ADMINIISTRADOR	El objetivo de todos los administradores es crear beneficios.
LA ADMINISTRACIÓN	Se interesa por la productividad; esto significa eficacia y eficiencia.

Fuente: Espinoza, Roberto (2011). UNEFA.

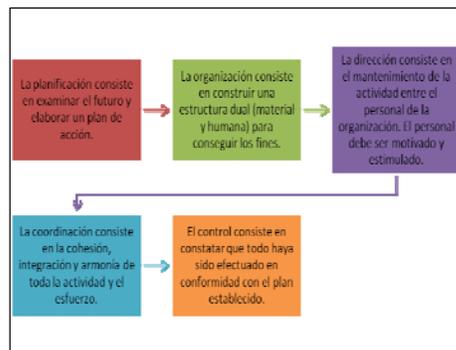
De acuerdo con Koontz y Weihrich (2002), no se hace distinción básica entre gerentes, administradores, directivos, y supervisores, por tanto la diferencia entre un administrador y otro, por ejemplo, puede estar dependiendo de la función que realicen o el nivel que ocupen en la jerarquía de la organización. Lo resaltante es que, como administradores, todos buscan obtener resultados al establecer un ambiente para un esfuerzo colectivo eficaz. Así, el gobernador de un estado es un administrador, como también lo es el Papa como cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las mayores instituciones del mundo. También son administradores el gerente de producción de una empresa, el supervisor de ventas, el administrador del hospital, el supervisor de una oficina gubernamental, un alcalde, un director de recursos humanos y el rector de la universidad.

Los administradores requieren crear y establecer la atmósfera adecuada para que los empleados puedan trabajar en equipo y alcanzar metas colectivas, utilizando la menor cantidad posible de tiempo, materiales, dinero, esfuerzo e insatisfacción personal. Se busca, pues, lograr los objetivos con efectividad mediante una serie de recursos disponibles. De esta manera los administradores están investidos de autoridad formal sobre una unidad organizacional la cual toma en consideración la autoridad formal que proviene en el estatus, y que marca las diversas relaciones interpersonales y, de estas, proviene el acceso a información. La información, por su parte, permite que el administrador tome decisiones y seleccione o combine estrategias para la unidad a su cargo.

## Principios Generales de la Administración

Fayol (1971), plantea que la administración contiene una serie de elementos y actividades comunes a todas las organizaciones, ya fuera en las industrias, en el ejército o en el gobierno. También hace notar que todas las organizaciones requieren un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos los define como se muestra a continuación en la figura 1:

**Figura 1: Factores de la Administración:**



Fuente: Fayol (1971).

La teoría de Fayol fue una significativa contribución al pensamiento administrativo porque presenta para el desarrollo de la administración los siguientes aspectos:

- Concepto de la universalidad de la administración.
- La primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los esfuerzos y grupos.
- La necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades.

Entre los principios de la administración se encuentra:

1. **División del trabajo.** Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
2. **Autoridad.** Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los administradores no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.

Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. **Subordinación del interés individual al bien común.** El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los administradores, el problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10. **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. **Equidad.** Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.

12. **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. **Iniciativa.** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. **Espíritu de grupo.** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños detalles podrían alentar al espíritu. Es necesario utilizar la comunicación oral en lugar de la comunicación formal escrita siempre que sea posible.

## **Roles Gerenciales en el Marco de la Organización:**

A fines de la década de 1960, Mintzberg (1991), realizó un estudio de las actividades de gerentes del nivel más alto. Lo que él descubrió puso en duda varios conceptos aceptados desde mucho tiempo atrás acerca del trabajo del gerente. Por ejemplo, en contraste con las ideas de la teoría clásica, según las cuales el administrador planifica de manera reflexiva y sistemática, Mintzberg descubrió que los gerentes trabajan sin tregua, que sus actividades están caracterizadas por su variedad, falta de continuidad y ausencia de pautas definidas. Estos gerentes están marcadamente orientados a la acción, y disponen de poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo porque están sometidos a constantes interrupciones.

Mintzberg (2006), concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles diferentes, pero que están muy relacionados entre sí. La expresión roles de la administración se refiere a ciertas categorías específicas del comportamiento de los gerentes. A continuación se muestran algunos de los roles administrativos de Mintzberg, agrupados según su vinculación principal con las relaciones interpersonales, la transferencia de información o la toma de decisiones.

### **Rol de Liderazgo, Dirección y Enlace**

- **Figura de mando.** Gerente simbólico; realiza funciones de carácter legal o social.
- **Líder.** Responsable de la motivación, capacitación, disciplina y activación de sus subordinados.
- **Enlace.** Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información. Dichas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del gerente, pero que pueden encontrarse dentro o fuera de la organización.

## **Rol de Información**

- ▣ **Monitor.** Busca y recibe información relevante y variada (en su mayoría, de actualidad) para obtener una comprensión profunda de la organización y el ambiente.
- ▣ **Difusor.** Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera de la misma o de los subordinados.
- ▣ **Vocero.** Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, y otras. Actúa en representación de la organización.

## **Rol de decisión**

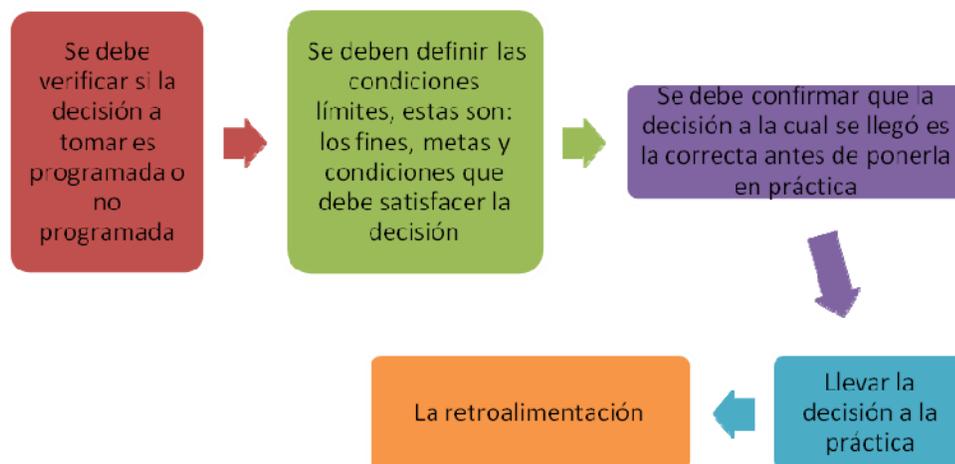
- ▣ **Emprendedor.** Analiza la organización y su entorno, buscando oportunidades, e inicia proyectos de mejoramiento para generar cambios. Supervisa el diseño de ciertos proyectos.
- ▣ **Controlador de perturbaciones.** Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.
- ▣ **Asignador de recursos.** Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo: humanos, físicos y monetarios.
- ▣ **Negociador.** Discuten y negocian con otros grupos, a fin de obtener ventajas para sus propias unidades.

Estos roles en cualquiera de sus clasificaciones son necesarios considerarlo para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia y/o dirección de una determinada institución.

### La gerencia y el proceso de delegar decisiones:

Los gerentes están constantemente enfrentándose a situaciones en las que deben tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización. Es por esto que es necesario que algunas decisiones sean tomadas por los gerentes y otras, sin embargo, puedan ser delegadas por estos a otros integrantes de la organización. Es necesario que se analice el grado de importancia de la decisión, y el grado en el que esta afecta a la empresa, así como también el grado de responsabilidad que implica tomar esta decisión, y el desembolso que hay que hacer para llevarla a cabo. Analizando estos factores el gerente podrá decidir que decisiones debe tomar él y que decisiones pueden ser tomadas a niveles más inferiores de la organización. En este orden de ideas, en el proceso de la toma de decisiones se deben considerar una serie de premisas tendientes a reducir el riesgo, con la consecuente disminución de incertidumbre que pueda imperar en el contexto empresarial. Al respecto, Drucker, P (2005), señala que los elementos relevantes en la toma de decisiones son:

**Figura 2: Elementos de la Toma de Decisiones**



Fuente: Drucker, P (2005).

1) Se debe verificar si la decisión a tomar es programada o no programada. En el primer caso nos referimos a decisiones que se toman sobre problemas estructurados o rutinarios, problemas comunes en la organización, por lo cual estas decisiones se toman basándose en los conocimientos previos y criterios previamente definidos, reglas, pautas o principios. Por otro lado, las decisiones no programadas son aquellas que se toman frente a problemas sin estructurar, problemas nuevos, no rutinarios, que requieren una solución específica. La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas cosas. Las decisiones no programadas se toman mayoritariamente en los niveles altos de la organización, mientras que las decisiones programadas son tomadas básicamente en los niveles más bajos de la misma.

2) Se deben definir las condiciones límites, estas son: los fines, metas y condiciones que debe satisfacer la decisión. Cuanto más claramente estén éstas definidas más probable es que se llegue a una buena decisión y se alcancen los fines buscados. Si por otro lado las condiciones límites no están bien establecidas, es probable que la decisión que se alcance no sea efectiva.

3) Se debe confirmar que la decisión a la cual se llegó es la correcta antes de ponerla en práctica. Por correcta entendemos que la decisión que se tomó va a cumplir las condiciones límite y que se ajusta a las especificaciones del problema.

4) Llevar la decisión a la práctica. Esta es la parte que exige más tiempo. El curso de acción para poner en práctica la decisión debe estar adecuada a quienes vayan a ponerla en práctica. Un problema común en la toma de decisiones es que los planes no tienen compromisos de acción, y no le adjudican a nadie ni la realización de la tarea, ni la responsabilidad por esta realización.

5) La retroalimentación. Es muy importante que luego de poner en práctica la decisión se analice si la misma está llevando a los resultados buscados

De esta manera, antes de actuar los directivos debe tomar decisiones entre varias alternativas, es posible cometer errores al tomar una decisión, pero solo se puede analizar el resultado después de actuar, el ser racional nunca toma decisiones para obtener un beneficio negativo, siempre busca maximizar sus beneficios tomando decisiones buenas.

Es de destacar que la naturaleza de las decisiones trae consigo diferentes niveles de certeza e incertidumbre, de esto depende la seguridad del decisor en la toma de las decisiones y el volumen o la calidad de información que posee en el momento de decidir tienen un efecto fundamental en el resultado obtenido después de actuar, cuando existe mayor nivel de incertidumbre, la decisión involucra recursos importantes de la organizaciones, estas decisiones deberían ser tomadas por los altos cargos de las organizaciones quienes tienen mayor nivel de responsabilidad dentro de la misma.

Especialistas dedicados al estudio de la toma de decisiones hacen denotar Simón (1980), Weiss (1987), Drucker (1987) que el proceso de toma de decisiones comienza cuando se analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa. El alcance de la toma de decisiones en los responsables de dirigir la organización dividen sus tiempos en tres actividades: primero, encontrar ocasiones para tomar una decisión; segundo, encontrar posibles cursos de acción; y finalmente escoger entre cursos de acción.

Sin embargo para (Certo, 1984, p.111), una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. “La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo”. Pero como toda decisión debe convertirse en acción para poder determinar su

efectividad, Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997:158), define decisión como “una elección consistente entre diversas alternativas analizadas, a la que sucede la acción para poner en práctica la alternativa elegida”. En otro orden de ideas (Stoner, Freeman y Gilbert,1996, p.260), delimita la toma de decisiones como un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Lo cual permite visualizar que la descripción del término está clara y que ha sido de gran utilidad para esclarecer situaciones. Por último relevante destacar que el proceso de la toma de las decisiones se puede analizar desde varias perspectivas o puntos de vista que han sido formulados por distintas disciplinas. Estos puntos de vista, se relacionan con la teoría desde donde se analiza el proceso para la toma de las decisiones, el tipo de decisión y el responsable de la misma, formulando en algunos casos modelos para explicar el proceso.

Por tanto Ansoff (1975,) categoriza la toma de decisiones en relación a los niveles alto, medio y bajo de la gerencia los cuales dependen del tipo de empresa y de la autoridad que se esté en capacidad de delegar. Estas categorías se denotan en la figura 3

**Figura 3: Categorías de la toma de Decisión:**



Fuente: Ansoff (1975).

## **Las Competencias Gerenciales en las Instituciones**

Los orígenes del concepto de competencias laborales se remontan a los años sesenta, señalando que el modelo de educación y entrenamiento basado en competencias que surgió en los años ochenta estaba dominado por una tendencia industrial más que educacional, aunque se haya modificado bastante, especialmente con los desarrollos posteriores.

Otros autores identifican el surgimiento de la competencia laboral con las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década del ochenta, constituyendo la base de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra; lo ubican en aquellos países industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, lo que se explica por el énfasis que este concepto pone en los resultados y en las acciones. Así entonces, (Mertens,1996, p.23), señala que “la competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación”.

De la misma forma, para Pineda, Pilar (ob.cit), la competencia es considerada como “el resultado del comportamiento; tiene que ver con la actuación del que aprende, actuación que se supone medida y valorada según los resultados de ese comportamiento”. La evolución así del significado de las competencias se asume como aquella competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión (capacidades profesionales), puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible (cualificación), y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

De la misma manera la Organización Internacional del Trabajo, ha realizado enormes esfuerzos en capitalizar el trabajo que aborda las competencias en el mundo del trabajo, indicando que reviste de gran importancia las siguientes condiciones en torno a las competencias:

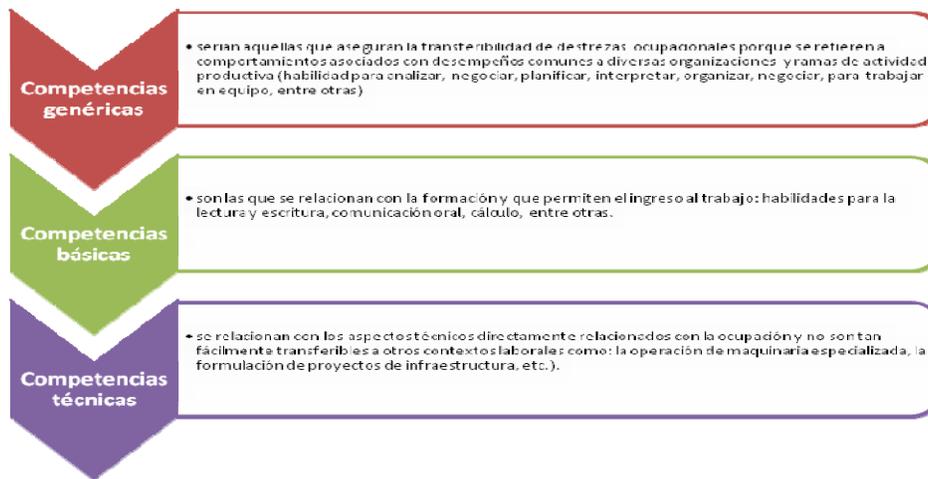
- Las competencias en el mundo del trabajo adquieren un gran valor para las políticas de mercado de trabajo (MT). A través de este enfoque es posible avanzar hacia el funcionamiento del MT más ágil y fluido, asunto que constituye un desafío crítico y difícil para la sociedad en su conjunto, no solamente para los países en vías de desarrollo, la claridad, la validez y confiabilidad de normas de competencia, entendidas y reconocidas por la sociedad en su conjunto.
- Las competencias laborales, constituye un punto de enlace entre mercado educativo y mercado de trabajo, ya que se sitúa a medio campo entre la producción y el consumo de competencias por parte del aparato productivo.
- El enfoque de la formación basado en competencia (EFBC), enfatiza el aspecto de transferibilidad de las competencias, elemento fundamental en un mercado de trabajo cambiante.
- Destaca el propósito de la empleabilidad, referido tanto al acceso al empleo de las personas que lo solicitan por vez primera, como a la situación de los desempleados o de quienes enfrentan el riesgo de perder su empleo. Resguarda el propósito de equidad, porque permite un estándar objetivo con el cual es posible medir el acceso de los diversos grupos y personas y alertar sobre posible desigualdades.
- Contribuye al propósito de equidad de oportunidades para todos.

- Tiene incidencia sobre las Relaciones Laborales (RL), dado que las RL se encuentra en la búsqueda de una mayor flexibilidad, por lo que al negociar en torno a la productividad y los salarios en base a la CL y la valorización de las capacidades de los trabajadores, surge un elemento nuevo en torno a las relaciones laborales que pueden dar paso a una flexibilidad real.
- La EFBC propicia la participación y el diálogo de los actores sociales, su interrelación y responsabilidad respecto del tema de las competencias.

Estas condiciones ponen de manifiesto el interés que se tiene en el tema sobre competencias desde los años 80 donde un grupo de especialistas pone a disposición del mundo laboral la preponderancia de este proceso para destacar el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, quizá la razón del incremento sobre el estudio de las Competencias Laborales se deba a las revisiones de los cambios propiciados en la década de los ochenta, de esta manera las exigencias en el trabajo, ponen de manifiesto los requerimientos de un mejor talento humano, el mejoramiento en la competitividad, por parte de los actores que convergen en el mundo laboral.

Según Cejas y Grau (2008), las competencias se dividen en diversas formas que se aprecian en la figura 4.

**Figura 4: Las Competencias. Tipos.**



Fuente: Cejas y Grau (2008).

Importante destacar la existencia también de las competencias tecnológicas siendo aquellas que facultan el conocimiento y uso de tecnologías usuales.

### **Modelos existentes en las Competencias**

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases según Carido y Quiroz (1997):

## **Modelo Conductista**

Las definiciones sobre las competencias clave, centradas en el comportamiento, tienden a concentrarse en los factores de éxito en el desempeño.

El análisis conductista parte de la persona que hace su trabajo bien, de acuerdo con los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. Durante las décadas del setenta y del ochenta se realizaron en Estados Unidos estudios para identificar los atributos de los gerentes exitosos.

(Mertens, 1996, p. 65)

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Al modelo conductista se le hacen las siguientes críticas: a) la definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa; b) la distinción entre competencias mínimas y efectivas no aparece con claridad; c) los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado y no resultan apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

## **Modelo Funcional**

Según Caridoy y Quiroz (1997) citado por Cejas y Grau (2008), la teoría del análisis funcional tiene su punto de partida en el pensamiento funcionalista de la sociología y fue aplicada como filosofía básica del sistema de competencias laborales en Inglaterra. Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. La empresa sólo puede funcionar en relación con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales o institucionales. En este sentido se identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad. Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos basándose en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Generalmente se usa este modelo en el ámbito operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que los modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Para Mansfield y Mitchell, (2010) citado por Cejas (2010):

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. (p, 01).

## **Modelo Constructivista**

Otro proceso para determinar competencias es el modelo constructivista. El principal protagonista de esta corriente es el Dr. Bertrand Schwartz, de Francia. Para Mertens, L (ob.cit), el concepto constructivista alude a que la competencia nos ayuda a aclarar las relaciones con los demás y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Es decir, este método rechaza la separación entre construcción de la competencia y de la norma por un lado, y por el otro la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que da igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades.

En el modelo constructivista no se define como principales las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Con respecto a este modelo (Mertens L.,1996, p.25), señala que “a diferencia de los enfoques conductistas, la preocupación de la metodología constructivista incluye a propósito, en el análisis, a las personas de bajo nivel educativo en las empresas”.

## **Competencias Gerenciales**

Las competencias están asociadas a las cuatro (4) funciones administrativas (planificación, organización, dirección, control y evaluación), que toda gerencia debe cumplir, en este sentido, considerando los especialistas en el área y estudiosos del tema tanto de la administración como de la gerencia y las competencias, ANDRES R., María Paz (2001, BENAVIDES, Espíndola O. (2002), Cejas y Grau (2008), entre otros, se expondrán una serie de competencias que deben ser consideradas a nivel gerencial, en correspondencia a lo establecido por Gutiérrez Tobar (2013), quien asume que todo gerente debe poseer habilidades técnicas, conceptuales, así como las humanas y, realizar las funciones administrativas clave, para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño. Es por ello, que a continuación se presenta de manera detallada la propuesta de De Ansorena (2001), quien identifica dichas competencias, no obstante la autora de este trabajo especial de grado considerara solo aquellas que están alineadas a la labor de un contralor municipal.

□ *Meta competencias.* Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías:

**Adaptabilidad.** Habilidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Hace referencia fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas

y no tanto a los cambios de tipo cognitivo, en los sistemas de valores, expectativas o creencias del sujeto.

**Análisis de Problemas.** Habilidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problemas hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

**Aprendizaje:** Se trata de asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La clave de la misma estriba en la capacidad del sujeto para incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz, nuevos esquemas o modelos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad cuando se asimila un conjunto de datos o de referencias desde el exterior; así como la capacidad expresada en conductas, de traducir estas asimilaciones de nuevos enfoques en formas adaptativas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos.

**Decisión:** Es la elección por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, las otras. Comprometerse con opiniones concretas, así como acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad.

**Flexibilidad:** Se refiere a la facilidad para cambiar de criterios u orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas o cosas cuando cambian las condiciones del entorno o se recibe nueva información. Es una competencia vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal, así como a la capacidad para la revisión crítica, el autoanálisis.

**Integridad:** Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable en todas las posiciones de cualquier organización, a lo que aquí se hace referencia es a la especial competencia para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables.

**Resolución:** Es una competencia de iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades surgidas en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común; pensando, no obstante en sus repercusiones en un plazo o ámbito más rápido.

**Tolerancia al Estrés:** Es seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicosomáticas.

**Sensibilidad Interpersonal:** Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos así como el estado emocional de los demás, y estar consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

□ *Beta competencias:* Son competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de la misma. Está conformada por las siguientes categorías:

**Conocimiento del Entorno:** Es mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

**Gama de Intereses Amplia:** la persona que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno, los cuales no han de ser puramente profesionales (conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, entre otros).

**Creatividad:** Se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.

**Impacto:** Está relacionado con la buena presencia personal, pero además, con la forma de introducirse en los ambientes así como en las situaciones sociales, la deseabilidad social de su comportamiento y la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.

**Orientación al Logro:** Se refiere a la determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

**Tenacidad:** Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades o los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto; siempre y cuando tal persistencia resulte razonable

sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.

□ **Competencias Operativas:** Son las relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de la actuación personal. Se trata de competencias de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto determinado. La misma está compuesta por las categorías siguientes:

**Análisis Numérico:** Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros, estadísticos, así como establecer conexiones relevantes entre datos.

**Atención al Detalle:** Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo eficaz de conjuntos complejos de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error, así como las duplicidades.

**Auto organización:** Es organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficientemente posible. El sujeto que la muestra es especialmente ordenado, puntual así como metódico en el uso del tiempo; además, es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

**Comunicación Oral:** Esta competencia, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo, así como a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.

**Comunicación Escrita:** Se refiere a ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector, así como a los objetivos del mensaje.

**Disciplina:** La clave de esta competencia estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas.

**Dominio de la Comunicación no Verbal:** Se refiere a conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.

**Facilitar Reuniones:** Es actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes.

**Sentido de la Urgencia:** Es percibir la urgencia real de determinadas tareas de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

□ **Competencias Interpersonales:** Son conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. La misma está conformada por las siguientes categorías:

**Atención al Cliente:** Tiene que ver percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, así como ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. Se conecta,

fundamentalmente, con la demanda concreta de un cliente a la cual debe darse respuesta eficaz anticipándose, sí es posible, a sus demandas.

**Capacidad de Negociación:** Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, los cuales resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en la que se desarrollan.

**Orientación al servicio:** Se trata de percibir las necesidades, así como demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción. Se conecta, fundamentalmente, con aspectos teóricos o abstractos del cliente.

**Persuasión:** La clave de esta competencia se encuentra en la capacidad mostrada en la práctica por una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones.

**Presentación:** Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas o conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal así como audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

**Sociabilidad:** Consiste en mostrar capacidad para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o

de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.

**Trabajo en Equipo:** Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer. Supone comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.

□ *Competencias Directivas:* Son competencias que resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad. Este tipo de competencias está conformado por las siguientes categorías:

**Control Directivo:** Es la capacidad para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definidos (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas), así como de ejercer la voluntad de adquirir información aún cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

**Delegación:** Se trata de la capacidad de un sujeto para transferir a otro de manera adecuada así como aceptable, algunas funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole además la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea, y en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta.

**Apoyo de Colaboradores:** Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de sus funciones como responsable de un colaborador o equipo, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades, conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional.

**Espíritu Emprendedor:** Es buscar activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades ya existentes como en otros nuevos), sacando el máximo de ellas y comprendiendo su riesgo. Es una conducta de permanente pro actividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.

**Evaluación de los Colaboradores:** Se basa fundamentalmente, en la capacidad de comprensión de las necesidades de formación y adquisición de competencias de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional, de impulso o motivación, que pueden servirles de palancas de movilización, así como de desarrollo en el seno de la organización.

**Identificación Directiva:** Es la capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando.

**Liderazgo de Grupos:** Se trata de una competencia para ejercer el liderazgo, así como la orientación de la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores, anticipando los posibles escenarios de desarrollo, aun cuando no sea posible la interacción personal continua entre el directivo y el grupo que dirige.

**Liderazgo de Personas:** Es la capacidad para anticipar problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos, así como de medios tecnológicos, facultándolos, realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles una retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, entre otros aspectos.

**Planificación:** Es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización.

**Organización:** Es la capacidad para reunir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo así como costos efectivos, de forma que se aproveche del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

**Sensibilidad Organizacional:** Es tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización. Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre las personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.

**Visión:** Es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, entre otros.

## Marco Conceptual de la Investigación

**Competencias:** Es la facultad requerida en las instituciones públicas para la demostración de las habilidades, conocimientos y destrezas por parte del personal que la integra.

**Control:** Corresponde aquellos procedimientos que permiten evaluar una determinada gestión, para lograr alcanzar decisiones orientadas al mejoramiento continuo y eficaz de la misma.

**Decisión:** Es una elección entre varias alternativas y no debe ser una opción entre lo correcto y lo incorrecto, sino entre lo bueno y lo mejor. Una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo.

**Decisiones no programadas:** decisiones requeridas para problemas administrativos únicos y complejos

**Dirección:** Es el proceso que se lleva a cabo a través de los responsables de gerencial la organización y /o institución.

**Eficacia:** Es el proceso que permite la consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Es hacer las cosas bien, obtener y asegurar calidad. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Estrategia:** es el conjunto de fases que corresponde en forma puntual a las exigencias en materia de planes y procedimiento de una organización, con el fin de conocer sus debilidades y fortalezas.

**Estrategias Gerenciales:** son aquellos factores que en forma integrada permite lograr los objetivos, metas y planes e influir con su acción en la visión y misión de la organización e institución.

**Estructura Organizacional:** Consiste en el ordenamiento de las funciones que la institución desarrolla en conjunto con sus relaciones de autoridad y responsabilidad para alcanzar sus objetivos.

**Gerencia:** es la demostración de las capacidades y condiciones que posee una persona, en base a sus destrezas, técnicas administrativas y a la comprensión de las relaciones humanas.

**Inversión:** consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la institución

**Organización e Institución:** Identifica a cualquier estructura organizativa la cual está constituida por diversas dependencias o unidades.

**Procedimientos:** Son aquellos planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Toma de decisiones:** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida: éstas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc. Es un proceso para identificar y seleccionar un curso reacción para resolver un problema específico.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Consideraciones Generales:**

En este apartado del proyecto de investigación, se pretende ofrecer técnicas y métodos asociados al tema objeto de estudio, por tanto la estructura metodológica en este caso es sistemática y coherente en base a los objetivos propuestos por la autora en la capítulo I.

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

A través del desarrollo de la investigación y sus componentes esenciales puede ser identificar con un nivel de conocimiento considerado como descriptiva y explicativa, con carácter aplicada porque es una investigación que se va a emplear de forma empírica debido a que va a ser desarrollada a través de órganos municipales de control fiscal externo.

Se interpreta como un estudio de tipo descriptivo debido a que se apoyó en la revisión de las teorías de administración, competencias y toma de decisiones, siendo estas teorías relevantes en temas de actualidad gerencial y administrativas. En tal sentido, resulta destacable que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Cerda, Hugo (2010).

Por otro lado, se considera explicativo el estudio debido a que la autora relacionara la toma de decisiones como una competencia gerencial

en el marco de la administración pública, entendiéndose así que la investigación es explicativa porque considerara los hechos mediante el establecimiento de las relaciones propias del estudio.

Finalmente la investigación tuvo una fase de campo, ya que se extrajo la información directamente de un instrumento de recolección de datos conocido como Cuestionario, con el fin de recoger información relativa con las variables del estudio. En este sentido, el tipo de investigación será Investigación de Campo, la cual según (Sabino C., 1995, p. 93), es aquella donde los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, estos datos obtenidos directamente de la realidad empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza.

### **Población y Muestra**

En toda investigación se hace necesario tener una población objeto de estudio, debido a que mediante ella se deben realizar conclusiones que lleven a los resultados. Es por esta razón que según Salkind, Neil (2000), define la población como un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por lo tanto, en éste estudio la población estuvo representada por todos aquellos contralores y además directores de las catorce (14) contralorías municipales del estado Carabobo. Cabe destacar que el alcance del significado de población, según Tamayo y Tamayo (2004), población es “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación

Se pretenderá con esta población finita y muestra del estudio conocer el grado de opinión respecto a la toma de decisiones como competencia gerencial en el marco de la administración y gestión de los órganos de control fiscal. De esta manera, el estudio tuvo como muestra un total de catorce (14) funcionarios y funcionarias, de cargos directivos y contralores, quienes son los que toman las decisiones de los entes de control fiscal.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Es importante recopilar los datos o información a través del método más apropiado para ser analizados y que sirvan para el desarrollo de la investigación es por ello que (Arias, F.,1999, p.53), define las técnicas de recolección de datos como: “las distintas formas o maneras de obtener la información, y también define a los instrumentos, como los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

Por ser la naturaleza de la investigación, fue de carácter Descriptivo, Documental y hubo una fase de Campo, por lo cual el instrumento fue el cuestionario con la finalidad de recoger la información correspondiente a la forma y manera de considerar las competencias de los contralores y además la toma de decisiones. Importante destacar que el cuestionario constituye una forma concreta en la investigación para recolección de información de carácter empírica y que el investigador focalizó los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales. La técnica del cuestionario fue la encuesta, la cual se hará a través de la consideración establecida metodológicamente para la aplicación de la escala de Likert.

Bajo la escala de medición de tipo Likert, el cuestionario contiene una lista de afirmaciones y se pidió a los funcionarios y funcionarias que responda en función de cinco (5) alternativas.

La calificación de la tendencia de una persona es la suma de todas sus valoraciones. La información de los resultados se reflejó en tablas, y los gráficos circulares resultantes de dicho análisis permitirá plasmar de manera comprensible y objetiva la información.

### **Confiabilidad y Validez**

En esta parte del trabajo de investigación, el instrumento que fue aplicado para la recolección de información durante el desarrollo de la investigación fue sometido a revisión por parte de tres (3) expertos en el área, dando así valiosos aportes para la modificación y estructuración final del mismo. El instrumento consta de una escala de medición con alternativas de respuestas que representan la opinión del consultado, siendo estas alternativas las siguientes:

**A: MUY DE ACUERDO**

**B: DE ACUERDO**

**C: NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**

**D: EN DESACUERDO**

**E: MUY EN DESACUERDO**

De esta manera, la confiabilidad y la validez del instrumento se hizo a través del coeficiente de consistencia interna denominado Alpha de Cronbach, con su fórmula basada en la varianza de los ítems.

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

1

Así entonces el resultado de la aplicación de la confiabilidad (1) fue muy alta, debido a que se tiene establecido los siguientes rangos:

Muy Alta: 0,81-1,00

Alta: 0,61- 0,80

Moderada: 0,41-0,60

Baja: 0,21- 0,40

Muy Baja: 0,01-0,20

**LA VALORACION DELAS COMPETENCIAS GERENCIALES**

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL PUNTAJE
1	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	4	71
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38
4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	35
5	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	36
6	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
7	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	33
9	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51
10	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51
11	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	65
12	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	38
13	1	1	2	4	4	2	2	3	2	1	1	2	1	4	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	59
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	34

<b>SUMA</b>	18	21	20	22	23	26	20	23	21	18	16	19	20	33	17	21	21	22	19	18	21	19	20	19	20	19	19	18	18	21	612
PROMEDIO	1,3	1,5	1,4	1,6	1,6	1,9	1,4	1,6	1,5	1,3	1,1	1,4	1,4	2,4	1,2	1,5	1,5	1,6	1,4	1,3	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,5	16,11
DESVIACION	0,8	1,1	0,9	1,2	1,1	1,0	1,1	1,0	0,9	0,8	0,4	0,5	0,6	1,3	0,4	0,5	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,9	22,75
VARIANZA	0,7	1,2	0,7	1,3	1,2	1,1	1,2	1,0	0,7	0,7	0,1	0,2	0,4	1,6	0,2	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	0,2	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,2	0,7	517,72
<b>SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS</b>																														17,4	

RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	5	6	7	9	8	9	10	13	11	12	13	17	14	15	16	21	17	18	19	25	20	21	22	29	23
Totalmente de Acuerdo	12	10	10	11	9	7	11	9	9	12	12	9	9	5	11	7	8	6	10	10	7	9	9	9	8	10	10	10	10	9
Parcialmente de Acuerdo	1	3	3	0	3	3	2	2	4	1	2	5	4	3	3	7	5	8	3	4	7	5	4	5	6	3	3	4	4	4
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0	0	1	0	3	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Parcialmente Desacuerdo en	1	0	1	2	2	1	0	1	1	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Totalmente Desacuerdo en	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>																													

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Alfa de Corbach. Para el caso en estudio arrojó un resultado de 1.00 concluyéndose que el instrumento posee una confiabilidad Muy Alta, desde el punto de vista estadístico.

## **Análisis de Datos**

Una vez recolectada y procesada la información, se procedió a tipificar los datos, en el presente estudio se realizó un análisis y procesamiento de la información recolectada mediante una tabla de frecuencia simple desglosada siguiendo así lo establecido por (Tamayo y Tamayo, 2001, p.46), "una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirá llegar a conclusiones en relación con lo planteado".

Así mismo y luego de haber organizado los datos, estos se presentó en gráficos a los que se les realizó un análisis sustentando en el paradigma positivista – cuantitativo.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis e interpretación de los resultados:**

Consideraciones generales:

En el contexto metodológico del presente trabajo de grado, se aplicó un instrumento para la recolección de la información que consta de tres (3) partes.

- ✓ La primera parte se diseñó con la finalidad de dar a conocer el contexto de estudio, es decir sobre las competencias (funciones), de los entes de Control Fiscal Externo Municipales.
- ✓ La segunda parte del instrumento se diseñó para conocer respecto al Rol de los Contralores ante las Contralorías Municipales.
- ✓ Y la tercera parte se diseñó para conocer los factores que identifican La Valoración de las Competencias Directivas del Contralor o Directores de las Contralorías Municipales.

Resulta importante señalar que la aplicación del instrumento a funcionarios directivos de 14 contralorías, se llevo a cabo solo con la finalidad de obtener una opinión del mismo que facilitara la comprensión y conocimiento del tema sobre las competencias directivas que debe poseer, desarrollar y demostrar todo gerente que desempeña el cargo de Contralor. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, con sus respectivos análisis.

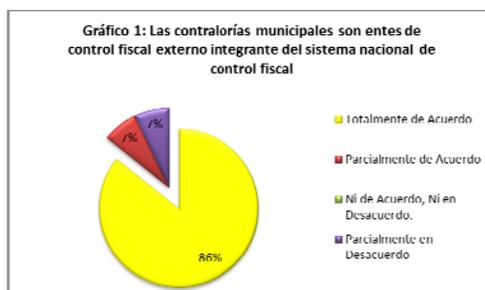
#### **SECCION I: SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES**

**1.- Las contralorías municipales son entes de control fiscal externo integrante del sistema nacional de control fiscal con autonomía funcional, organizativa y administrativa.**

**Tabla 1: Las contralorías municipales son entes de control fiscal externo integrante del sistema nacional de control fiscal.**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	12	86%
Parcialmente de Acuerdo	1	7%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	
Total	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

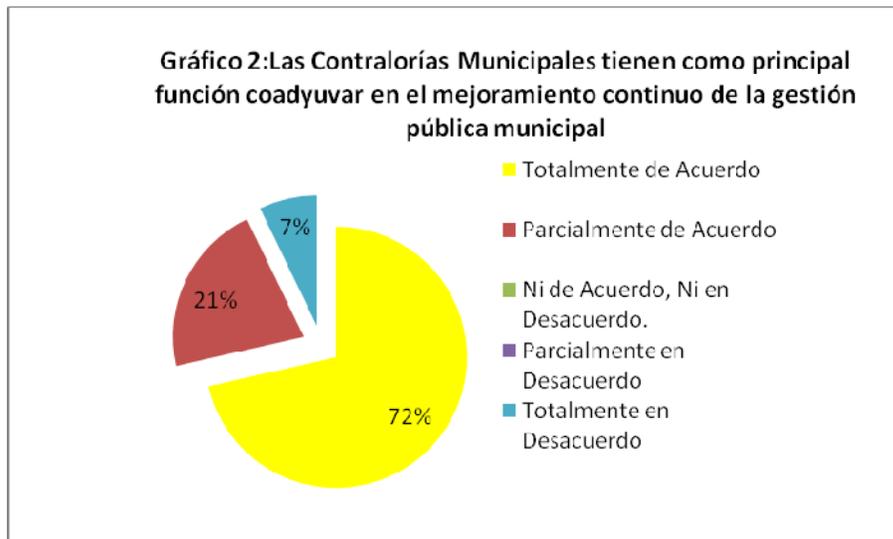
Con un total del 86% de los consultados las contralorías municipales son entes de control fiscal externo que cumplen el rol de integrantes del sistema nacional de control fiscal con autonomía funcional, organizativa y administrativa. De esta manera, las contralorías municipales cumplen estas funciones de acuerdo a la legislación venezolana, específicamente en correspondencia al Sistema Nacional de Control fiscal, que funciona en coordinación con otros órganos que conforman dicho sistema bajo la supervisión de la Contraloría General de la República y conforme a los principios de economía, celeridad, eficiencia oportunidad y objetividad de control fiscal, además del de autonomía funcional, organizativa y administrativa, traduciéndose con esto que es un órgano de control externo que a su vez ejecuta actuaciones selectivas de conformidad con lo que dispone el artículo 136 de Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en concordancia con los artículos 25, 26, 46 y 49 de la ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y el artículo 7 de la Ley Orgánica del Poder Ciudadano.

**P.2: Las Contralorías Municipales tienen como principal función coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión pública municipal.**

**Tabla 2: Las Contralorías Municipales tienen como principal función coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión pública municipal.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de Acuerdo	10	72
Parcialmente de Acuerdo	3	21
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0
Parcialmente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Rojas,  
Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

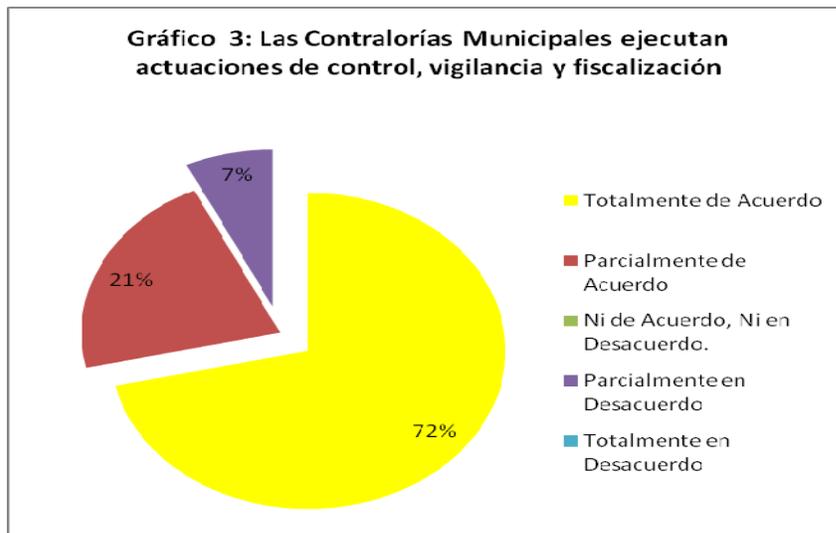
Con un 72% queda en evidencia que los consultados han considerado estar totalmente de acuerdo que las contralorías municipales tienen como función el mejoramiento continuo de la gestión pública municipal. La gestión Pública Municipal, en este sentido, la gestión pública municipal de acuerdo al Informe de Gestión Pública Municipal (2014), realizado por el servicio alemán de cooperación social técnica de Bolivia es entendida como la acción que ejercen las instituciones de carácter público dando cumplimiento a la normativa legal establecida. En este sentido, los municipios son las entidades encargadas de la administración pública conjuntamente con sus entes, en este caso en particular de esta investigación las contralorías municipales permiten que las líneas estratégicas en el marco de lo establecido en las ordenanzas se cumplan a través de los controles establecidos para tal fin.

**P.3: Ejecutan actuaciones de control, vigilancia y fiscalización, fomentando la participación ciudadana y otros actores sociales.**

**Tabla 3: Las Contralorías Municipales ejecutan actuaciones de control, vigilancia y fiscalización.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	72%
Parcialmente de Acuerdo	3	21%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	
TOTAL	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

**Interpretación:**

Diez contralorías de las 14 consultadas han estado totalmente de acuerdo (en representación de un 72%), en que estos entes ejecutan funciones de control, vigilancia y fiscalización, en este sentido, y tal como

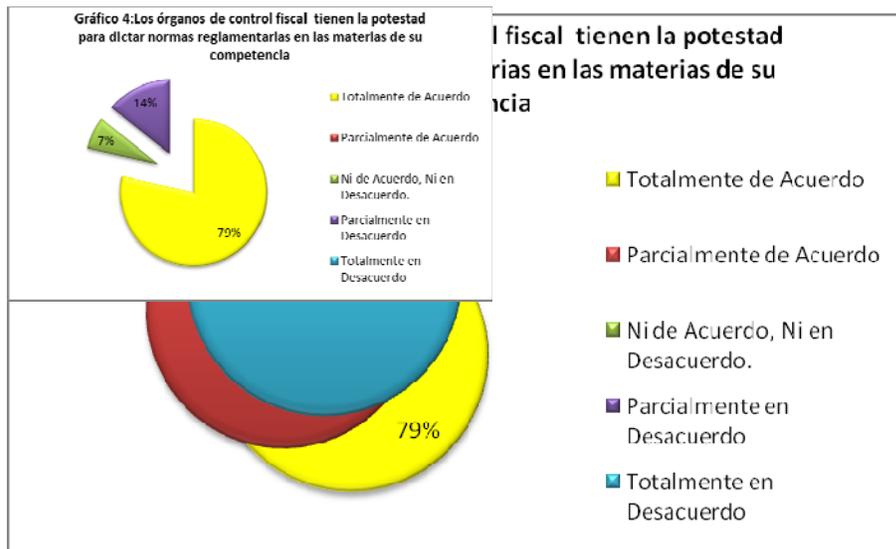
se ha indicado en el marco conceptual de este trabajo de investigación y en las bases teóricas, estas tres condiciones (control, vigilancia y fiscalización), La Contraloría General de la República, es el órgano rector de control y fiscalización de los Municipios. En este sentido, ejerce el control, la vigilancia y la fiscalización de los procedimientos y operaciones, así como de los ingresos, gastos y bienes públicos de los Municipios según lo establece la ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Nro. 6013 (2010), en el artículo 5, la función del control estará sujeta a una planificación que tomara en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativas, las áreas de interés estratégicas nacionales y la dimensiones correspondiente del control. En este sentido la vigilancia tiene existir con el control, que se ejerce a través de las Auditorías Internas que posee cada institución u organismo, las cuales se encargan de llevar a cabo el control, fiscalización, y vigilancia de las operaciones y procedimientos administrativos de la institución, con la finalidad de verificar que se esté cumpliendo con las normas procedimentales y con el ordenamiento jurídico que rige la materia.

**P.4: Los órganos de control fiscal tienen la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia**

**Tabla 4: Los órganos de control fiscal tienen la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	79%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	14%
Parcialmente en Desacuerdo	2	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Datos



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### Interpretación:

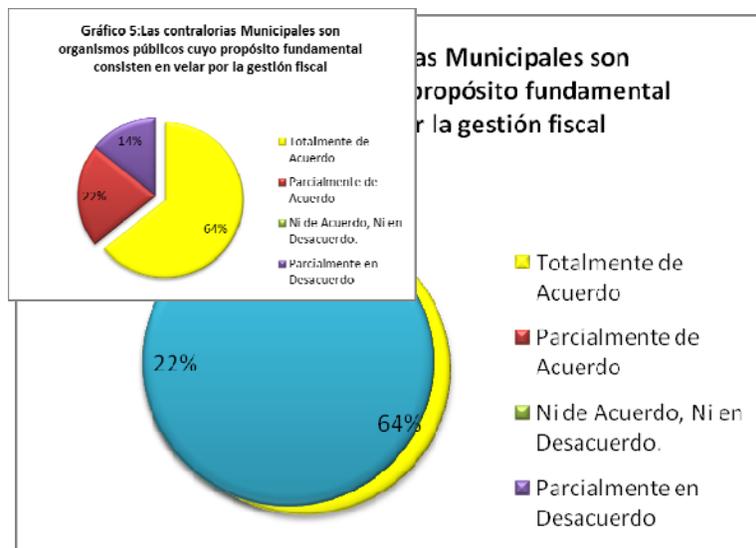
Un 79% que representa casi la totalidad de los consultados están totalmente de acuerdo en admitir que los órganos de control fiscal tienen la potestad para el dictamen de normas reglamentarias, en este sentido, esta condición queda tácitamente establecida cuando se reconoce el rol de las Contralorías las cuales su máxima representación son los contralores, que deben cumplir con los requisitos mínimos exigidos por la Carta Magna y la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, y principalmente deberán ser imparcial, objetivas, al momento de emitir sus observaciones, inspeccionar, fiscalizar, y evaluar.

**P.5: Se caracterizan por ser organismos públicos cuyo propósito fundamental consisten en velar por la gestión fiscal de la administración de aquellos entes que manejen fondos o bienes del estado y que geográficamente se encuentre en un municipio determinado.**

**Tabla 5: Las Contralorías Municipales son organismos públicos cuyo propósito fundamental consisten en velar por la gestión fiscal.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64%
Parcialmente de Acuerdo	3	22%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Douglas S. Rojas O.

**Interpretación:**

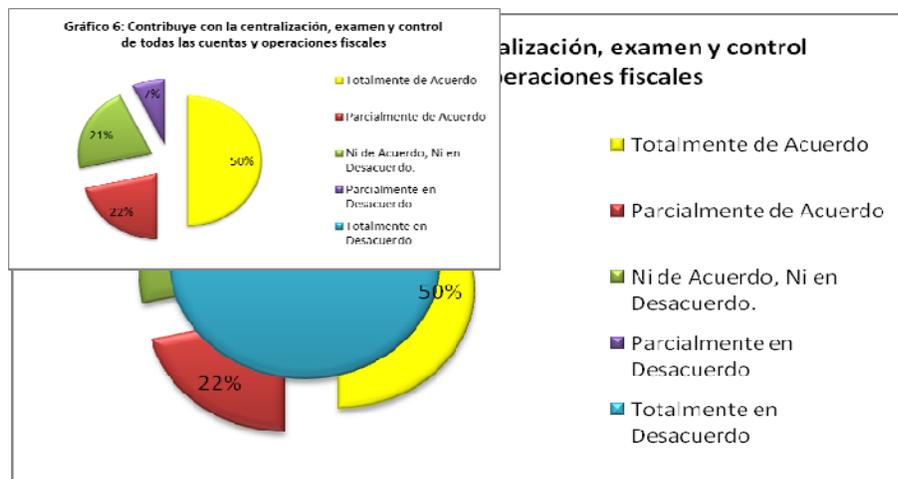
Efectivamente para 9 de los 14 informantes claves que representan los órganos municipales de control fiscal en Carabobo (contralorías municipales), han considerado las contralorías municipales son organismos públicos cuyo propósito fundamental consisten en velar por la gestión fiscal, es por esta razón que según lo dispuesto por el marco normativo (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema

Nacional de Control Fiscal), respecto al papel de las contralorías estas cumplen el rol de órgano de control y fiscalización de los municipios. En este sentido, ejerce el control, la vigilancia y la fiscalización de los procedimientos y operaciones, así como de los ingresos, gastos y bienes públicos de los órganos y entidades a nivel municipal sujetos a su control.

**P.6: Contribuye con la centralización, examen y control de todas las cuentas y operaciones fiscales de bienes estatales de los entes públicos que están bajo su potestad y fiscalización.**

**Tabla 6: Contribuye con la centralización, examen y control de todas las cuentas y operaciones fiscales.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50%
Parcialmente de Acuerdo	3	21%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	22%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%



**Fuente:** Douglas S. Rojas O.

### **Interpretación:**

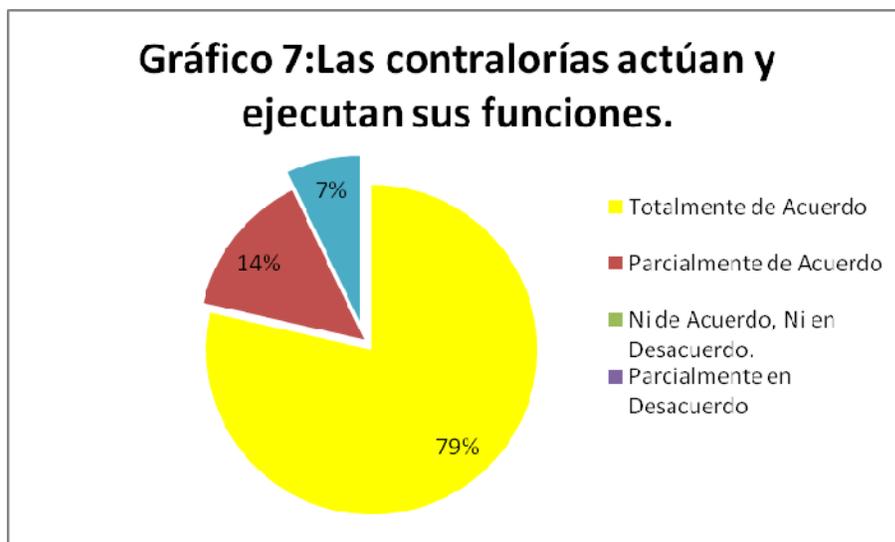
Un 50% están totalmente de acuerdo que las contralorías contribuyen con la centralización, examen y control de las cuentas y operaciones fiscales, en este punto es necesario evidenciar que la vigilancia y control en el manejo de los fondos públicos se efectúa a través de dos órganos, el primero el órgano de control fiscal externo, el cual se encuentra integrado por La Contraloría General de República (Órgano Rector), La Contraloría de los Estados, Las Contralorías Municipales, Las Contralorías de los Distritos Metropolitanos, La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional, Las máximas autoridades, niveles directivos y gerenciales de los órganos gubernamentales, y los ciudadanos, en el ejercicio de su derecho a la participación en la función de control de la gestión pública., el segundo integrado por el Órgano de Control Interno el cual se encuentra conformado por: La Superintendencia Nacional de Auditoría Interna y Las Unidades de Auditoría Interna.

**P.7: Actúan y ejecutan sus funciones a través de los principios de transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos y fondos del sector público.**

**Tabla 7: Las contralorías actúan y ejecutan sus funciones**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de Acuerdo	11	79%
Parcialmente de Acuerdo	2	14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	1	7%
	14	100%

Fuente: Douglas S. Rojas O.



**Fuente:** Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

El principio de transparencia se configura hoy en día en un pilar clave en las instituciones públicas, debido a que las instituciones públicas están permanentemente luchando por la corrupción administrativa, además de evitar la actuación fraudulenta de los entes que puedan estar bajo su control y dominio, evitando así que los procedimientos administrativos no se violen y se ejecuten de acuerdo al marco normativo, igualmente el principio de la eficiencia tiene varias connotaciones en la administración pública, sin embargo, debido a los grandes cambios e innovaciones las misma administración pública y sus entes permanentemente introducen alternativas estratégicas para el logro de los resultados. De acuerdo lo señalado en el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, el sistema nacional de control fiscal está integrado por el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que interactúan coordinadamente, con el propósito de que se coadyuve al logro de los

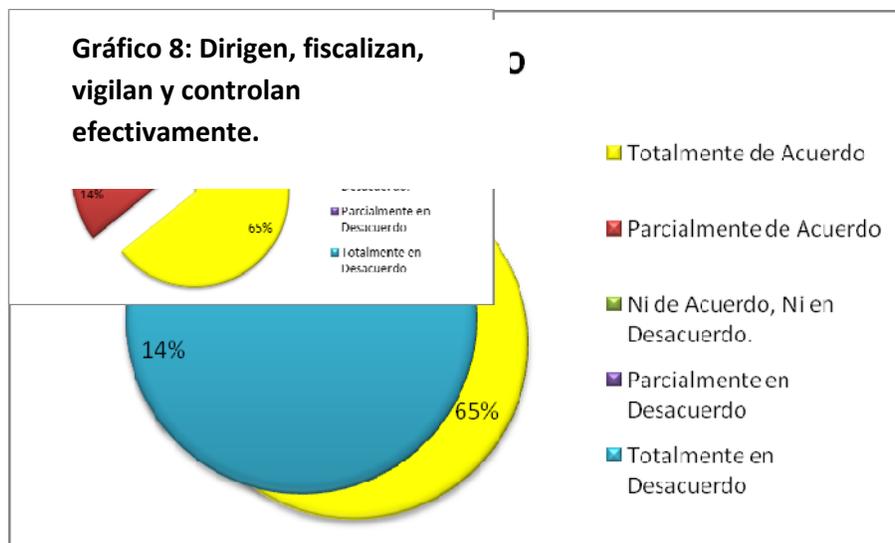
objetivos generales de los distintos entes y organismos; así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública. De esta manera un 50% está totalmente de acuerdo en que las contralorías municipales actúan en función de los principios de transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos.

**P. 8: Dirigen, fiscalizan, vigilan y controlan efectivamente y eficientemente los ingresos, gastos, bienes municipales y operaciones que afecten la administración pública.**

**Tabla 8: Dirigen, fiscalizan, vigilan y controlan efectivamente.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	65%
Parcialmente de Acuerdo	2	14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



**Fuente:** Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

Es evidente que los consultados consideran estar totalmente de acuerdo con un 65% respecto a las atribuciones que constitucionalmente se confieren al máximo órgano de control externo, el cual pretenden un cometido específico, de velar por el correcto uso del patrimonio público. La figura de la Contraloría Municipal se encuentra regulada en el artículo 176 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en los siguientes términos

Art. 176: "Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos, sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República, y será dirigida por el Contralor o Contralora Municipal, designado o designada por el Concejo mediante concurso público que garantice la idoneidad y capacidad de quien sea designado o designada para el cargo, de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley"

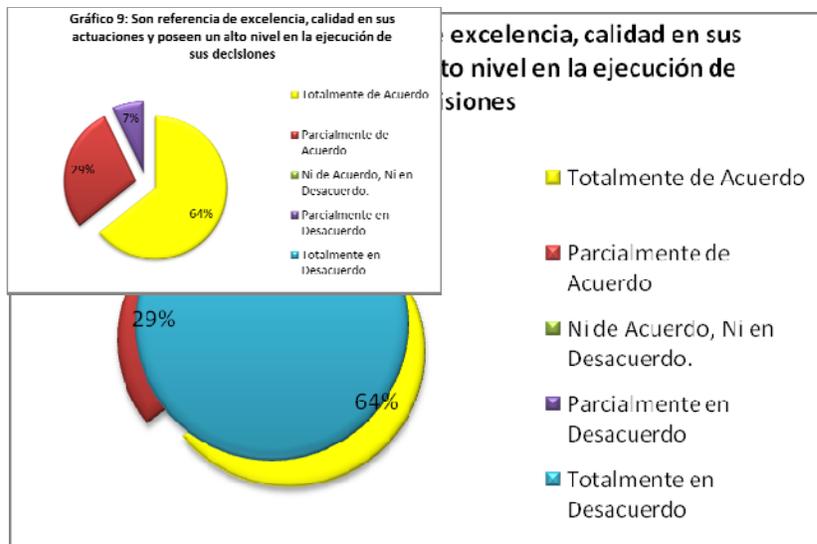
De esta manera se demuestra la relevancia de las actuaciones las funciones de las contralorías municipales.

**P. 9: Son referencia de excelencia, calidad en sus actuaciones y poseen un alto nivel en la ejecución de sus decisiones y actuación dentro de los entes del municipio.**

**Tabla 9: Son referencia de excelencia, calidad en sus actuaciones y poseen un alto nivel en la ejecución de sus decisiones.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de Acuerdo	9	64%
Parcialmente de Acuerdo	4	29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



### Interpretación:

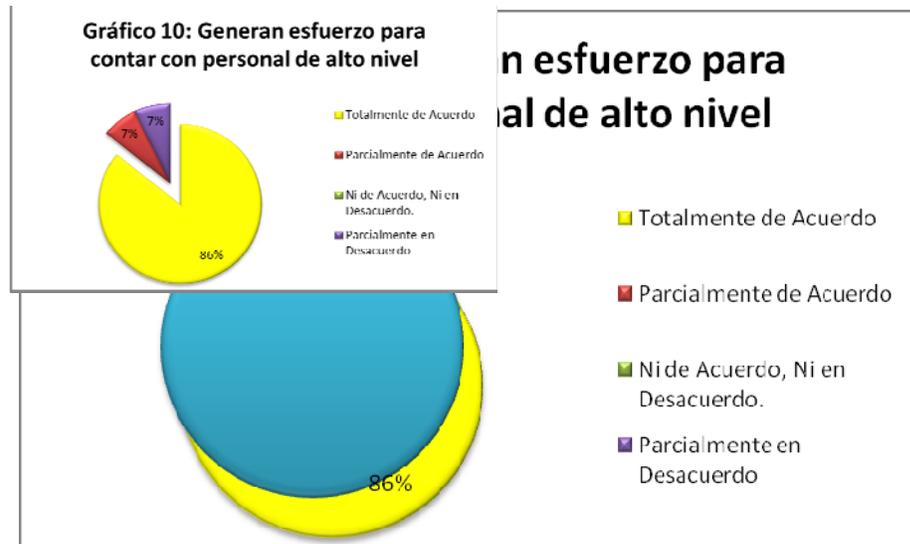
Con la interpretación correspondiente a la P.8 se dejó establecida la relevancia y la constitución de la función del control fiscal municipal, empero, el artículo 91, igualmente establece que la contraloría de conformidad con la ley y la ordenanza respectiva actuara sobre la base del control, la vigilancia, fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, de igual manera con las operaciones relativos a los mismos. Constitucionalizándose así la función del control fiscal indicando que son órganos de referencia en la toma de decisiones y actuación de los entes del municipio tal como se demuestra con 64% de los contralores consultados son referencia de excelencia, calidad y además en la toma de decisiones se ajustan a los argumentos regulatorios existentes.

**P.10: Generan esfuerzo para contar con personal de alto nivel, darles capacitación generando confianza y credibilidad en la salvaguarda del Patrimonio Público Municipal.**

**Tabla10: Generan esfuerzo para contar con personal de alto nivel**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	86%
Parcialmente de Acuerdo	1	7%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

**Interpretación:**

EL 86% de los consultados (contralorías municipales), dejan de manifiesto con sus respuestas que las mismas realizan esfuerzos para contar con un personal de alto nivel, ofrecer capacitación generando confianza, credibilidad en todo lo concerniente al patrimonio público municipal.

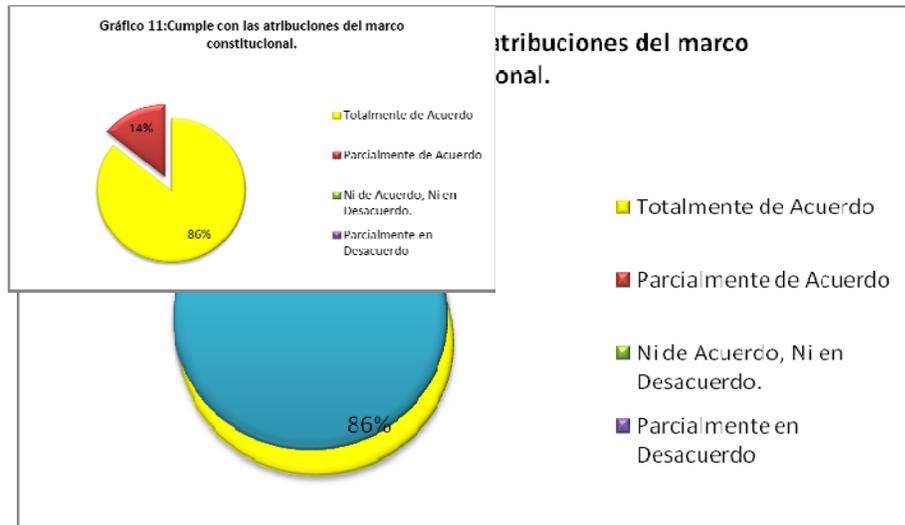
Establecer las competencias como eje estratégico de la gerencia implica determinar las claves de una gestión exitosa. Partiendo de los rasgos distintivos del trabajador excepcional podríamos reconocer un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyen notablemente a los logros organizacionales. Sin embargo, todos estos elementos por separado no otorgan un significado claro del éxito; por ello se requiere de una visión integral; desde la perspectiva del pensamiento complejo (Tobón, 2010).

**P.11: Cumplen las atribuciones del marco constitucional, las leyes y normas que rigen su funcionamiento para ejercer el control, la vigilancia y la fiscalización de los Ingresos, Gastos y Bienes del Estado.**

**Tabla 11: Cumple con las atribuciones del marco constitucional.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	86%
Parcialmente de Acuerdo	2	14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### Interpretación:

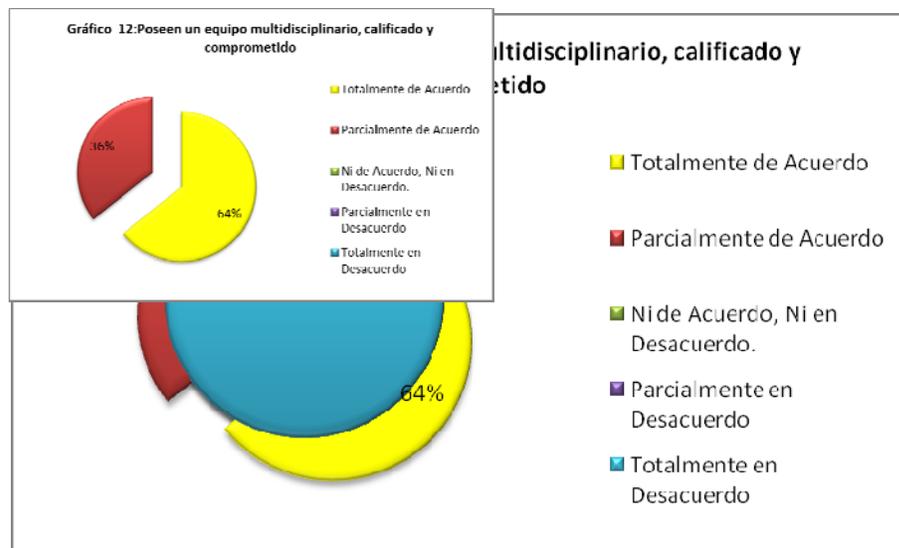
Efectivamente un 86% atribuyen las atribuciones de las contralorías municipales a través del cumplimiento cabal de todo lo que implica el marco constitucional, las leyes y normas que lo rigen. Los Estados y los Municipios están sujetos por expreso mandado del artículo 289 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, al control, vigilancia y fiscalización de sus ingresos gastos y bienes públicos por parte de la Contraloría General de la Republica sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos con similar competencia. Otero, C. (2012).

**P.12: Poseen un equipo multidisciplinario, calificado y comprometido con los principios y valores éticos de la organización en el ejercicio de sus funciones.**

**Tabla 12: Poseen un equipo multidisciplinario, calificado y comprometido con los principios y valores éticos de la organización en el ejercicio de sus funciones.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64%
Parcialmente de Acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### Interpretación:

Con un 64% de los consultados queda establecido que las contralorías municipales tienen como propósito, la vigilancia, protección y salvaguarda del patrimonio público municipal, para ello es necesario contar con un equipo altamente calificado que demuestre conocimientos

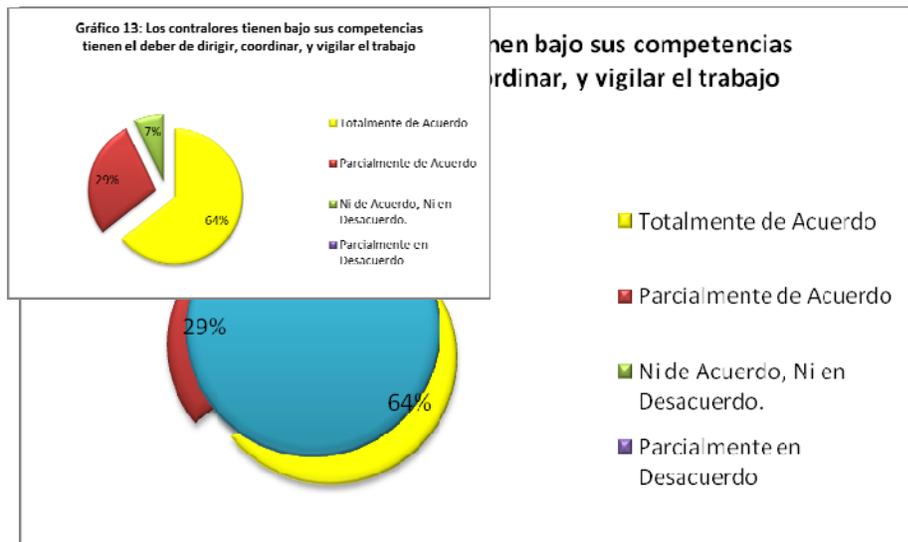
y técnicas de control fiscal, además de un equipo técnico comprometido con los principios y valores de la institución. Así mismo la visión de todo órgano técnico del poder público Municipal es precisamente a través de su personal, demostrar los principios de honestidad, ética, responsabilidad, apoliticismo, transparencia calidad y participación ciudadana. En este sentido, la calificación, preparación y competencias de las personas son factores preponderantes en el marco del éxito e toda institución. Bayón Barine (2010).

**P.13: Los contralores tienen bajo sus competencias tienen el deber de dirigir, coordinar, y vigilar el trabajo de todas las dependencias de la contraloría en forma directa, indirecta o en quien se delegue, a fin de comprobar la ejecución de las funciones que le han encomendado.**

**Tabla 13: Los contralores tienen bajo sus competencias tienen el deber de dirigir, coordinar, y vigilar el trabajo.**

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

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

**Interpretación:**

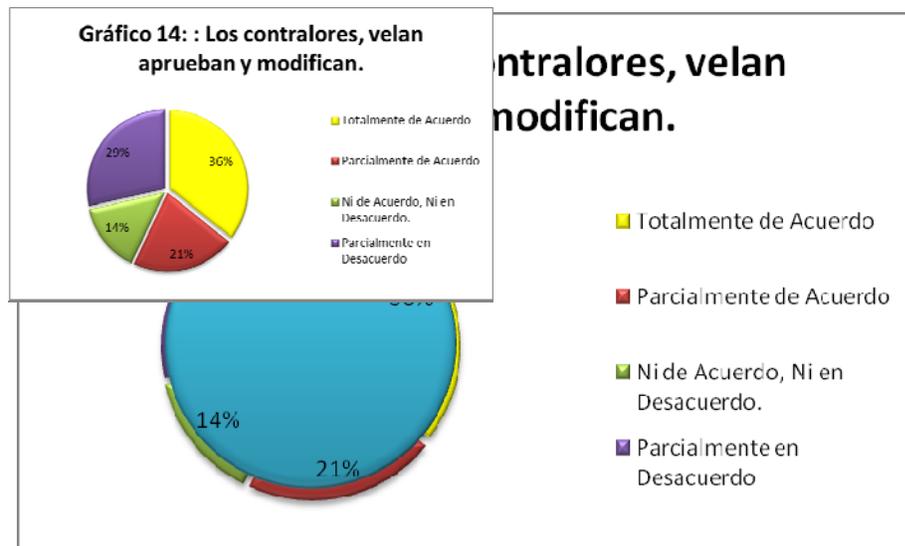
Aun cuando un 64% de los consultados están totalmente de acuerdo con las competencias que poseen los contralores municipales, un 29% se encuentran parcialmente de acuerdo respecto a que los contralores dirigen, coordinan y vigilan el trabajo de todas las dependencias de la contraloría, sea directa e indirecta, es en este sentido, que puede interpretarse que la administración pública está en el deber de ejecutar reformas de carácter funcional y estructural revisando de esta forma, la manera y el estilo de delegar en los funcionarios y funcionarios aquellas tareas y/o actividades laborales. Anthony y Govindarajan (2011), importante destacar que la delegación de autoridad según Padilla, Zeyda (2014), se concibe con un enfoque pragmático, por cuanto, le otorga un valioso sentido de utilidad y practicismo, a la misma; este aspecto favorece el desenvolvimiento de la jornada laboral, a través de la satisfacción del personal en el desempeño de sus tareas.

**P.14: Los contralores velan, aprueban y modifican conjuntamente con los entes involucrados las ordenanzas municipales que estén bajo su jurisdicción.**

**Tabla 14: Los contralores, velan aprueban y modifican.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	36%
Parcialmente de Acuerdo	3	21%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14%
Parcialmente en Desacuerdo	4	29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



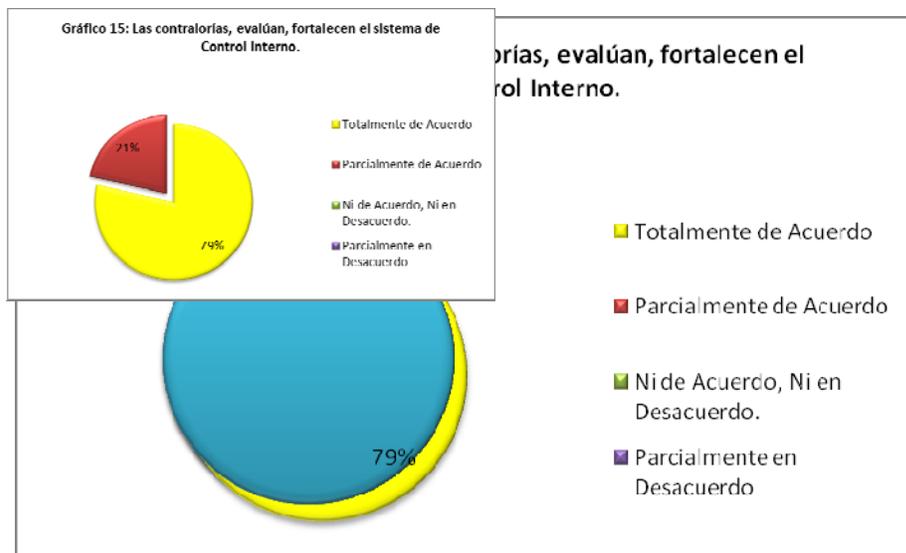
Fuente: Rojas, Douglas (2014).

**P. 15 La Contraloría Municipal del Municipio Libertador evalúa y fortalece el sistema de control interno de las entidades públicas sujeto a su control para la mejora eficiente, eficaz y economía de las**

operaciones, identificación de irregularidades y rendición de cuentas del uso de los recursos públicos.

**Tabla 15: Las contralorías, evalúan, fortalecen el sistema de Control Interno.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	79%
Parcialmente de Acuerdo	3	21%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

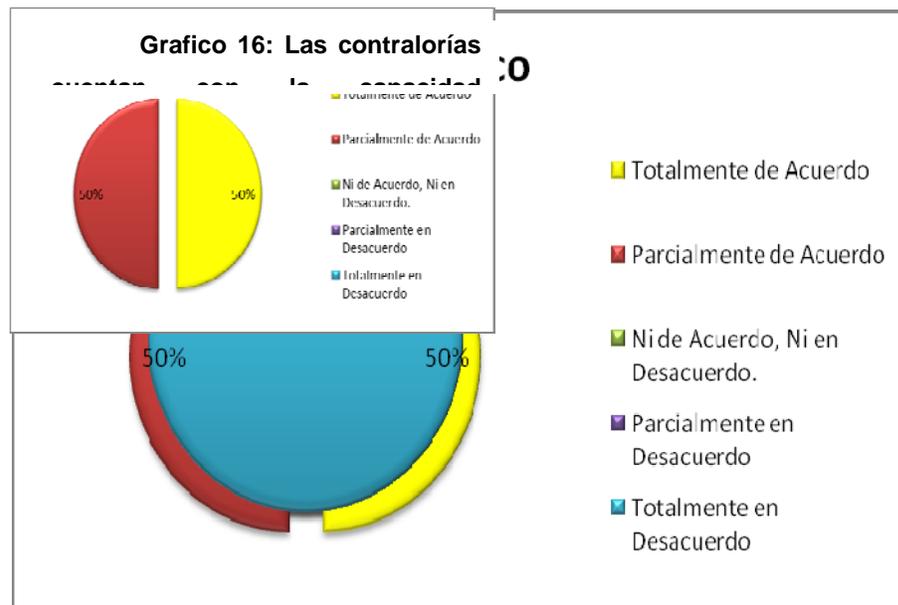
**SECCION II: EL ROL DE LOS CONTRALORES ANTE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES.**

**P.16: Las contralorías cuentan con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos ajustados a las normativas del Poder Publico Municipal.**

**Tabla 16: Las contralorías cuentan con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos.**

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

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

La lectura de la respuesta de los consultados da lugar a interpretar que casi el 100% de estos distribuidos en un 50% totalmente de acuerdo y 50% parcialmente de acuerdo están en correspondencia a destacar el rol que tiene las contralorías con respecto a la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos.

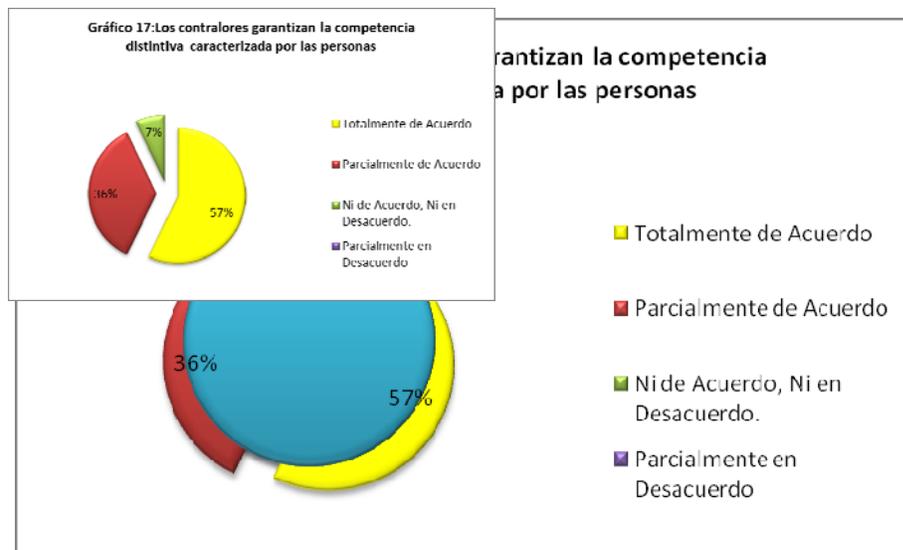
Todo municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional del país (Venezuela), goza de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución Nacional y de las leyes. La autonomía municipal comprende la elección de sus autoridades, la gestión de las materias de su competencia y la creación, recaudación e inversión de sus ingresos. (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, artículo 168), en este sentido, su actuación versa sobre la Ley del Poder Público Municipal (artículo 75), el cual se ejerce (el poder público), a través de cuatro funciones: la función ejecutiva, desarrollada por el alcalde o alcaldesa a quien corresponde el gobierno y administración; la función deliberante que corresponde al concejo municipal, integrado por los concejales y concejalas. Por tanto, también cuenta con la función de control fiscal que corresponde a la Contraloría Municipal en los términos establecidos en la ley y la ordenanza. Ese mismo artículo 75 también establece que, los órganos del poder público municipal, en el ejercicio de sus funciones incorporarán la participación ciudadana en el proceso de definición y ejecución de la gestión pública y, en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna; para lo cual deberán crear los mecanismos que lo garanticen.

**P.17: Los contralores garantizan la competencia distintiva caracterizada por las personas que trabajaban en ella y su rol como directivos de un órgano de control fiscal.**

**Tabla 17: Los controladores garantizan la competencia distintiva caracterizada por las personas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	57%
Parcialmente de Acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

**Interpretación:**

Las competencias distintivas gerenciales son experiencias diversas que muestran lo novedoso y lo práctico en un sistema de gestión basado en las capacidades gerenciales de las personas, en este caso de los directivos de los órganos de control fiscal. En correspondencia a lo expresado un 57% de los consultados, demuestran que las competencias gerenciales permiten la consolidación de los objetivos estratégicos, planes

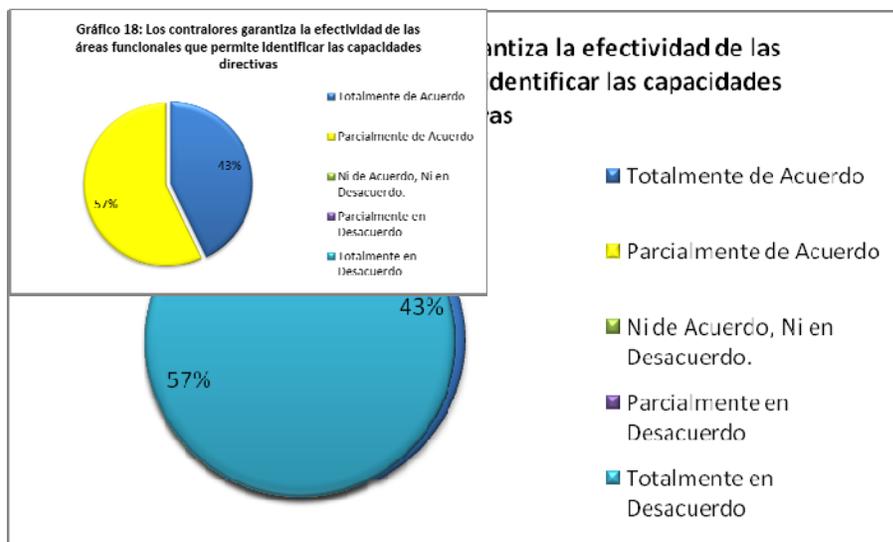
y capacidades la organización. Son utilizadas como base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo. Gutiérrez, Tobar. (2013).

**P.18: Los controladores garantiza la efectividad de las áreas funcionales que permite identificar las capacidades directivas pertenecientes del rol que desempeña y además de las competencias del personal bajo su dirección y control.**

**Tabla 18: Los controladores garantiza la efectividad de las áreas funcionales que permite identificar las capacidades directivas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	43%
Parcialmente de Acuerdo	8	57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

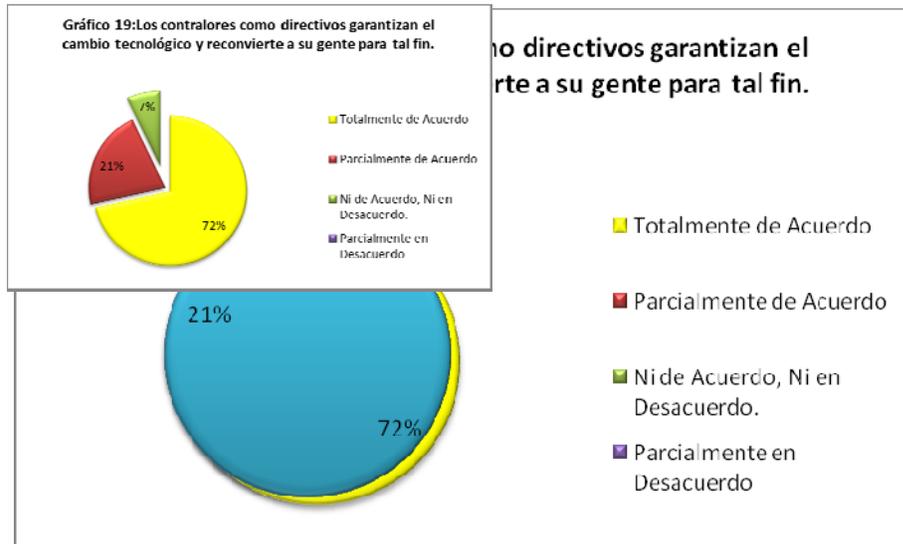
La capacidad directiva de los contralores permiten identificar las competencias profesionales que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico, en este caso en particular un campo profesional técnico, el cual permite el impulso del mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. De esta manera, un 43 % están totalmente de acuerdo en considerar que los contralores garantiza la efectividad de las áreas funcionales que tienen los contralores en sus funciones. Al respecto, considerable tomar en cuenta aspectos señalados por Alles, M (2013), al indicar que la efectividad de las áreas funcionales a través de una buena gestión se debe a:

- ✓ La introducción de una buena planificación de la gestión.
- ✓ La suma de esfuerzos de los departamentos y dependencias con los objetivos globales de la organización y /o institución.
- ✓ El apoyo a otras dependencias propias de la administración pública en especial la correspondiente a la administración de un órgano de control fiscal.
- ✓ La coordinación en conjunto con la dirección del órgano de control a través de la puesta en práctica de programas que permita la mejora en términos de productividad.

**P.19: Los contralores como directivos garantizan el cambio tecnológico y reconvierte a su gente para tal fin.**

**Tabla 19: Los contralores como directivos garantizan el cambio tecnológico y reconvierte a su gente para tal fin.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de Acuerdo	10	72%
Parcialmente de Acuerdo	3	21%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### Interpretación:

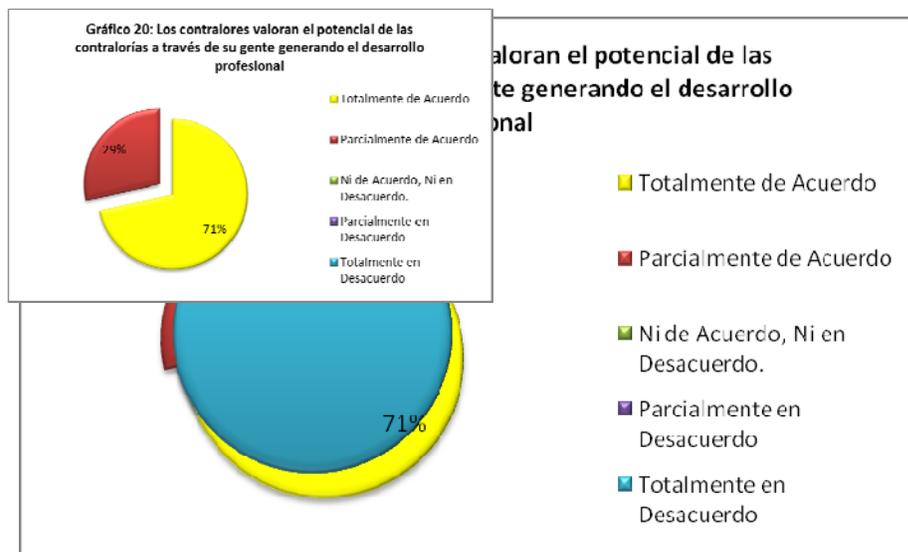
Para todos los tratadistas del tema de las tecnologías de información, coinciden en comprender que corresponden al conjunto de componentes interrelacionados que permiten almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización, en este sentido, los controladores garantes de su rol directivo garantizan el cambio tecnológico considerando igualmente el desarrollo profesional de su gente. Aquila Obra (2007). Así entonces con un 72% todos los consultados han considerados que un valor agregado de la gestión contralora es el haber introducido la innovación de las TIC.

**P.20: Los controladores valoran el potencial de las contralorías a través de su gente generando el desarrollo profesional y social de estos.**

**Tabla 20: Los controladores valoran el potencial de las contralorías a través de su gente generando el desarrollo profesional.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71%
Parcialmente de Acuerdo	4	29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

**Interpretación:**

Un 29% de los consultados están parcialmente de acuerdo sin embargo un 71% de los mismos consultados están de acuerdos en que

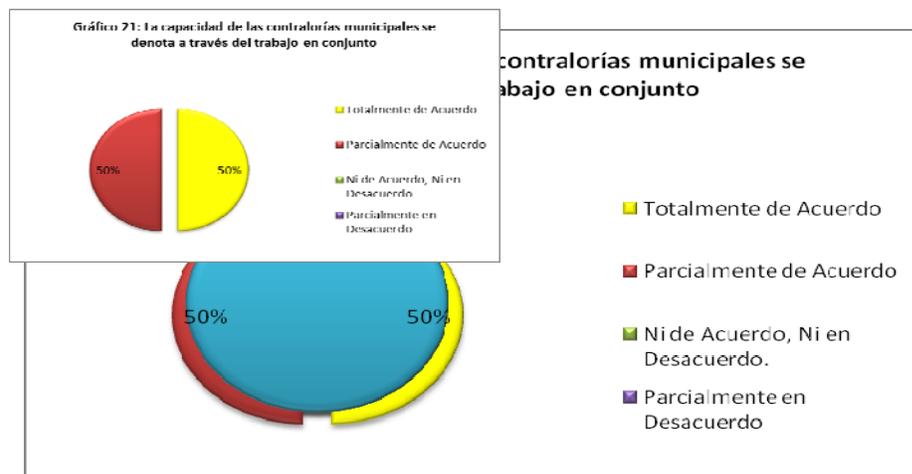
los controladores valoran el potencial de su gente, es decir el personal funcionario adscrito a las contralorías municipales son valoradas esto según la autora de este trabajo de investigación se debe a que se han impulsado considerablemente planes de capacitación y desarrollo por parte de la dirección contralora, ha permitido el desarrollo de competencia a través del aprendizaje tanto técnico, funcional como social, aun cuando se conoce que cada competencia es responsabilidad de cada persona , pues según especialistas del área – Porret, Cejas y Grau, Pineda, Tobón entre otros.

**P.21: La capacidad de las contralorías municipales se denota a través del trabajo en conjunto y de estrategias compartidas entre los funcionarios partiendo de la eficiencia directiva.**

**Tabla 21: La capacidad de las contralorías municipales se denota a través del trabajo en conjunto.**

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

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### Interpretación:

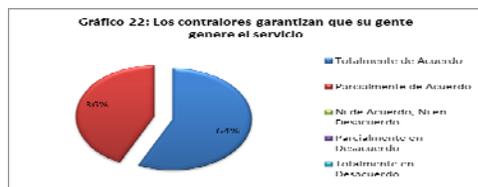
Efectivamente, un 50% de los consultados seguido de otro 50% de los funcionarios contralores respondieron estar totalmente y parcialmente de acuerdo con esta afirmación. En tal sentido, la gerencia, debe promover acciones de formación permanentemente y disponer, de equipos de trabajo óptimo, contribuyendo con un proceso de transformación integral, para dar respuesta inmediata, a la diversidad y complejidad de situaciones, que se suscitan en el constante devenir de las organizaciones. Padilla, Zeyda (2014).

**P.22: Los contralores garantizan que su gente genere el servicio a los entes comunales y la participación ciudadana**

**Tabla 22: Los contralores garantizan que su gente genere el servicio a los entes comunales y la participación ciudadana.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64%
Parcialmente de Acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



**SECCION III: LA VALORACION DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL CONTRALOR O DIRECTORES DE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES.**

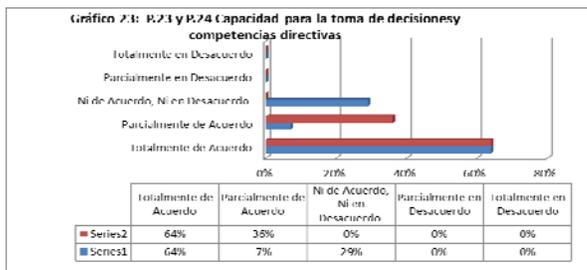
**P.23: Capacidad para la toma de decisiones ante los marcos regulatorios y ordenanzas existentes.**

**P.24: Las competencias directivas son aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en el marco de la gestión de control externo municipal.**

**Tabla 23: Capacidad para la toma de decisiones y las competencias directivas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	Frecuencia
Totalmente de Acuerdo	9	9
Parcialmente de Acuerdo	4	5
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	0
Parcialmente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
	14	100

Fuente: Rojas, Douglas (2014)



**Interpretación:**

Con respecto a la capacidad para la toma de decisiones (P.23), entre los marcos regulatorios y ordenanzas

existentes, los consultados ponen de manifiesto con un 64% que las contralorías toman decisiones respecto a las regulaciones, esto es sumamente relevante por cuanto la toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto,

Fuente: Rojas, Douglas (2014)

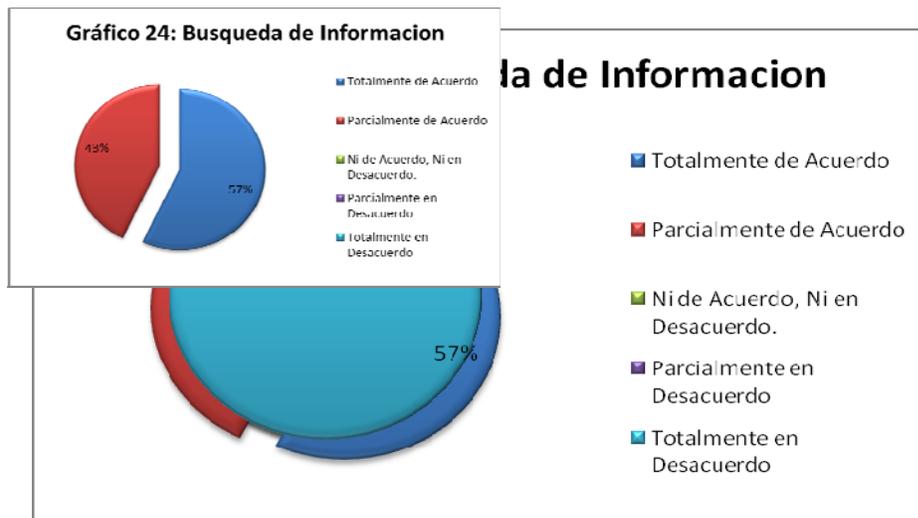
está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. De igual manera la P.24, hace referencia a las competencias directivas las cuales son aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos, con lo cual los consultados coinciden con P.23 al identificar un 64% de estar completamente de acuerdo con la valoración expuesta. Los desempeños flexibles, creativos y competitivos es el propósito real de las competencias gerenciales, en consecuencia se busca el alcance idóneo en el marco de identificar las capacidades directivas de los contralores a cargo de las contralorías municipales.

**P.25: Permiten la búsqueda de información, con el deseo de obtener insumos informativos amplios y concretos.**

**Tabla 24: Permiten la búsqueda de Información.**

Totalmente de Acuerdo	8	57%
Parcialmente de Acuerdo	6	43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Rojas, Douglas (2014)



Fuente: Rojas, Douglas (2014)

### Interpretación:

Efectivamente un alto porcentaje de los consultados han considerado conveniente destacar que un 57% de las competencias directivas del contralor se debe a los sistemas de información, dado que permite obtener insumos informativos en pro del órgano del control fiscal.

**P.26: Las competencias directivas de los contralores hacen referencia a la posibilidad de relacionar directamente los propósitos estratégicos, planes y capacidades del ente de control fiscal.**

**P.27: Demostrar actitudes de naturaleza intangible relacionada con la motivación, la autoimagen, rol social y valores profundos.**

**P.28: Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la organización, verificando y midiendo resultados.**

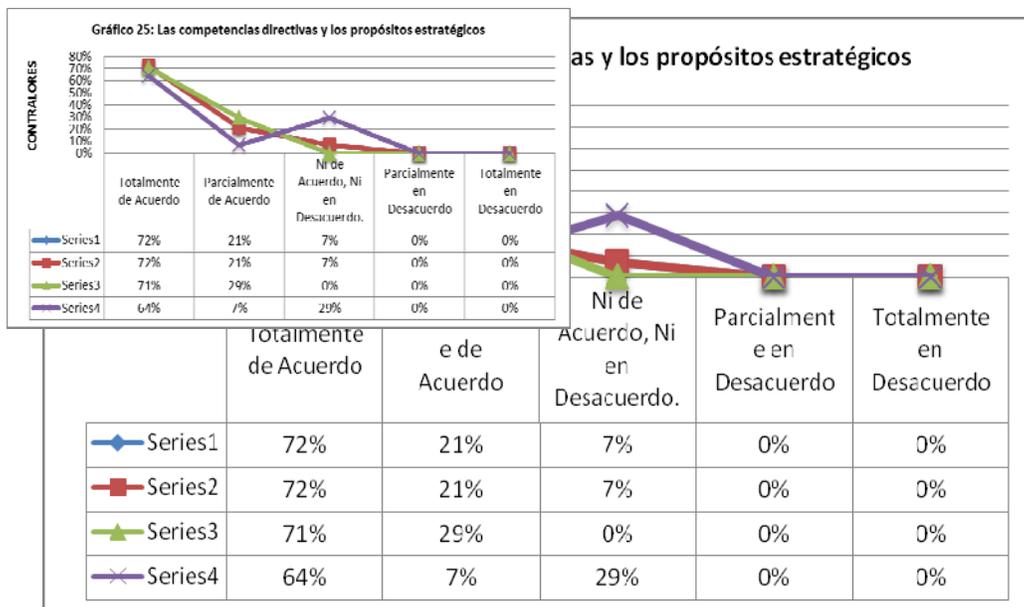
**P.29: Capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr capacidad para trabajar y hacer que los demás colaboren.**

**P.30: Capacidad para anticiparse a las tendencias socio-económicas del futuro, articulándolas con la planeación estratégica para obtener mayores ventajas.**

**Tabla 25: Las competencias directivas de los contralores**

ALTERNATIVAS	P.26	P.27	P.28	P.29	P.30
Totalmente de Acuerdo	64%	64%	71%	71%	64%
Parcialmente de Acuerdo	7%	36%	29%	29%	7%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	29%	0%	0%	0%	29%
Parcialmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Rojas, Douglas (2014).



Fuente: Rojas, Douglas (2014).

### **Interpretación:**

Un alto porcentaje que están totalmente de acuerdo P.26, P.27, P.28, P.29, P.30 y coinciden con un porcentaje global de 71% y 72% en manifestar que las competencias directivas de los contralores permite:

- ✓ Cumplir con los propósitos estratégicos, planes y capacidades del ente de control fiscal.
- ✓ Demostrar actitudes de naturaleza intangible relacionada con la motivación, la autoimagen, rol social y valores profundos.
- ✓ Identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la organización a través de resultados.
- ✓ Capacidad de comunicarse con los demás.

Estas cuatro condiciones deja de manifiesto que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización, están definidas también como un conjunto de saberes puesto en juego por los directivos de los entes públicos para resolver situaciones concretas relacionadas con la administración pública y la responsabilidad implícita que esto trae consigo. Maldonado, A (2012).

Finalmente en este apartado tal como consta en el instrumento la autora logro identificar a través de los consultados y en vista de los 18 años de ejercicio profesional en contralorías, cuales serian aquellas competencias más preponderantes en el campo gerencial y en la valoración de un contralor en pro de la dirección estratégica de las Contralorías Municipales Consultadas.

**Tabla 26: Habilidades de dirección.**

Opción		%
P.31	❖ Habilidad de dirección y pensamiento estratégico	100
P.32	❖ Efectividad Interpersonal y orientación al logro.	100
P.33	❖ Trabajo en Equipo, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo de personas	100

Fuente. Rojas, Douglas (2014).

En efecto los consultados han alcanzado en sus respuestas que los contralores que direccionan en las contralorías poseen las siguientes competencias gerenciales:

**Tabla 27: Habilidades Gerenciales de los Contralores.**

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

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

No hay duda que independientemente de la actividad económica, financiera y administrativa a la que se dedique una institución pública o privada, la valoración de las personas es lo más importante que tienen para distinguirse como ventaja competitiva en un mundo lleno de turbulencia y de transformaciones. Cada vez más es necesario tomar en cuenta el personal que integra la organización y además su desarrollo profesional. En este orden de ideas el mundo de los negocios se expande progresivamente, y genera grandes transformaciones y cambios que invitan a la sobrevivencia ante los procesos de adaptación, los cuales ofrecen dos alternativas, sobrevivir o perecer. Ese proceso de adaptación a las nuevas exigencias globales, implica la búsqueda constante en lograr propósitos y ventas altamente competitivas para ello se requiere promover permanentes e importantes mejoras en la funcionalidad y por ende en las personas desde la dirección gerencial, provocando de esta manera un proceso continuo evolutivo y transformador a través de la introducción de mecanismos idóneos en pro del desarrollo de personal teniendo en cuenta diversos enfoques para dicha formación, desarrollo y formación . Porter P. (1997).

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

En este orden de ideas, las organizaciones apuestan cada vez más por organizaciones lineales no solo a nivel de estructura sino también a nivel funcional. Esto implica que la dirección de personas en las organizaciones es un factor esencial en la estrategia de la empresa así como en los componentes de cambios a lo que se encuentran sujetas. En este sentido, Bayón Marine (ob.cit), plantea que en la práctica, los resultados de una organización aparecen como la resultante de miles de pequeñas acciones y decisiones que día a día adoptan las personas que la componen, cada uno en su puesto de trabajo. No es posible – a modo de ver del especialista - olvidar que la gestión de personas se desenvuelve en un estado de incertidumbre y riesgo, esto hace comprender que la estrategia global de la organización y los resultados parciales que se obtienen son considerados de cara a los objetivos estratégicos vinculados con la visión y misión de la organización.

Así entonces, se pone de manifiesto las características de una organización del trabajo sobre la base fundamental de las personas que permiten hacer posible la dirección gerencial queda así en evidencia que El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, y en este proceso la gerencia es de vital relevancia por su papel protagónico y estratégico en la persecución de sus propósitos. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la institución.

Ahora bien, estas nuevas transformaciones presentan un paradigma, es decir el rol del profesional individual pierde peso gradualmente ante el rol del trabajo en equipo; este contexto lleva consigo la contribución de cada individuo amplificado con las capacidades de aprendizaje y reflexión colectivas, comunicación y evaluaciones grupales.

Asimismo cuando se fusionan las competencias se modifica la tradición del profesional individual a un enfoque comprensivo, se trata de insistir en los aspectos delineadores del desempeño (compromiso, confianza, sentido de pertenencia) sino en las causas donde se fortalezca adicionalmente los generadores de productividad en la organización orientadas por una toma de decisiones que originan un nuevo enfoque conceptual sobre las competencias laborales.

En la revisión realizada en este estudio, conviene avizorar la siguiente tabla que conlleva a identificar el papel de relevancia que tienen hoy por hoy las instituciones y las que tenían en décadas anteriores.

**Tabla 28: Instituciones en décadas y en la actualidad.**

LAS INSTITUCIONES EN DÉCADAS ANTERIORES	LAS INSTITUCIONES EN LA ACTUALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización Jerárquica</li> <li>✓ Objetivos impuestos.</li> <li>✓ Puestos predefinidos</li> <li>✓ Entendimiento limitado del marco general del proceso del trabajo</li> <li>✓ Trabajo especializado con tecnologías tradicionales</li> <li>✓ Gerencia del flujo de producción en un ambiente estable</li> <li>✓ trabajo basado en la fuerza física ampliada a materiales o a la manipulación de objetos</li> <li>✓ Habilidades manuales, destreza y velocidad.</li> <li>✓ Rutina situaciones repetitivas y problemas predecibles.</li> <li>✓ Predominan trabajadores manuales especializados</li> <li>✓ Trabajo desarrollado por ordenes y especificaciones</li> <li>✓ Trabajo supervisado</li> <li>✓ Superación entre pensamiento y acción</li> <li>✓ Individuos adaptados a los requerimientos de las maquinas</li> <li>✓ Perfiles homogéneos de habilidades y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización del trabajo inicia en las personas.</li> <li>✓ Participación en la conceptualización de los proyectos</li> <li>✓ Flexibilidad en actividades y roles</li> <li>✓ Comprensión de todo el proceso.</li> <li>✓ Trabajo complejo con enriquecimiento horizontal y vertical y ayuda de tecnología informática</li> <li>✓ Gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante.</li> <li>✓ Trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información</li> <li>✓ Velocidad intelectual en términos de percepción, reacción y coordinación.</li> <li>✓ Manejo de situaciones imprevisibles que requieren acumulación de experiencia</li> <li>✓ Predominan trabajadores competentes, técnicos, ingenieros y staff de gerencia</li> <li>✓ Trabajo requiere autonomía, iniciativa, responsabilidad y creatividad</li> <li>✓ Trabajo auto evaluado.</li> <li>✓ Integración de pensamiento y acción, solución de problemas.</li> <li>✓ Adaptación para responder a los requerimientos de cada situación</li> <li>✓ Habilidades heterogéneas, amplio rango de competencia que incluye</li> </ul>

LAS INSTITUCIONES EN DECADAS ANTERIORES	LAS INSTITUCIONES EN LA ACTUALIDAD
<i>estrecho campo de competencias</i> ✓ <i>Capacitación inicial complementada con la experiencia en el empleo.</i> ✓ <i>Calificaciones ocupacionales rígidas basadas en habilidades y experiencia</i> ✓ <i>Bajo grado de autosatisfacción</i> ✓ <i>Sindicatos estructurados por sector.</i>	<i>competencias relacionales.</i> ✓ <i>Formación de directivos y del personal a su cargo</i> ✓ <i>Clasificación vinculada a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos.</i> ✓ <i>Énfasis en la autosatisfacción, inversión en personal.</i> ✓ <i>Sindicatos por ocupación y compañía.</i>

Fuente: Fernando Vargas (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas. Cinterfor. Uruguay.

De esta manera, los objetivos específicos fueron logrados a través de la revisión bibliográfica correspondiente, lográndose concluir desde la perspectiva de Fernando Vargas (2009) que las competencias están respaldadas por el conocimiento, capacidades y habilidades de tal forma que contribuyen a la adaptación de la organización, para asumir nuevas responsabilidades que requieran una conexión con las características de tipo personal y social, es decir destrezas comunicacionales, capacidad para trabajar en equipo y la comprensión de la metodología de trabajo de la institución; este grupo de competencias básicas, son necesarias para asumir un rol que facilite una visión de trabajo en equipo, pensamiento crítico, solución creativa de problemas y establecer un contexto caracterizado por la iniciativa, compromiso e interés en las labores diarias.

Asimismo, los conocimientos adquiridos formalmente en las instituciones educacionales y de formación constituyen un factor determinante y decisivo al momento de desempeñar actividades dentro de las organizaciones, ya que a partir de ellas comienza a formarse el perfil del profesional, basado primordialmente en los conocimientos teóricos que permitan su desarrollo en las instituciones públicas o privadas.

Como ya se ha aclarado, las nuevas competencias han transformado el desarrollo de los recursos humanos adoptando medidas donde se certifican las habilidades adquiridas del personal, no obstante la

valoración se refiere al reconocimiento formal y temporal sobre las aptitudes demostradas para el éxito de las organizaciones, accediendo a un análisis inédito para la identificación de cualidades que permiten a las direcciones generales tomar decisiones proyectando estrategias didácticas para estimular competencias, consideradas claves en el proceso motivacional de sectores públicos y privados, asumiendo las necesidades para el incremento de la calidad y el sentido de pertenencia.

En cuanto al segundo objetivo referido a determinar las competencias que identifican y caracterizan a los contralores de los órganos municipales de control fiscal externo con énfasis en la toma de decisiones, evidenciaron a través de la aplicación de un instrumento los resultados obtenidos en la siguiente tabla:

**Tabla 29: Habilidades Gerenciales.**

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

Tal como se ha visto, las competencias gerenciales trazan el curso de acción en cuanto a la capacidad de reconocer el valor que tiene la toma de decisiones basadas en conocimiento y esfuerzo humano con el único fin de aumentar la efectividad, puesto que los Directores de los órganos de control fiscal, poseen las herramientas necesarias para

identificar las competencias gerenciales, con múltiples acercamientos metodológicos para identificar en la mejor forma posible la complejidad del aporte humano, de todo esto se desprende que, esa amplia y variada gama de competencias establece y delimita la revalorización del aporte humano y a su vez, no se puede desligar la gestión de formación, desarrollo y estrategias cuyas incidencias afectan la planificación de un todo.

Finalmente se logra establecer con el análisis realizado que las competencias gerenciales son aquellas que determinan la efectividad y la idoneidad de la actividad laboral, por consiguiente queda demostrado la relevancia de la formación académica formal, pero también de la experiencia lograda en la práctica laboral. Por tanto, la gestión estará asociada a las habilidades gerenciales, negociación, toma de decisiones, pensamiento estratégico, liderazgo y trabajo en equipo, herramientas claves de los desafíos organizaciones con directrices de eficacia y eficiencia.

## **LISTA DE REFERENCIAS**

## Lista de Referencias

- Águila Obra, Ana Rosa del (2007). **El Futuro de la Comunicación Empresarial**. Análisis del Impacto de los Nuevos Soportes basados en Internet. Universidad de Málaga. Málaga. seño De Un Sistema De Control De Gestión Para Una Empresa De Servicios De Ingeniería De Consulta En Minería. Tesis de Grado. Universidad de Chile. Chile.
- Anthony y Govindarajan (2011). **Sistema de Control de Gestión**. Oceaba Edición. Ediciones Mc Graw Hill. Interamericana de España. S.A Aravaca. Espana.
- Arévalo Loreto, N. (2012). **Análisis del Desarrollo Profesional del Recurso Humano, En Pro del Servicio Social: Una Nueva Visión Estratégica A Través de Un Órgano de Control Fiscal Externo Municipal del estado Carabobo**, Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo.
- Balestrini, Miriam (2006) **Como Hacer un Proyecto**. Consultores asociados. Caracas – Venezuela.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2001). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Benavides, Espíndola O. (2002). **Competencias y Competitividad**. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Caballero (2001), titulado **Las Competencias Gerenciales en Tiempos de Virtualización**. Artículo científico, publicado en la Revista Asuntos-No. 9. Mayo 2001. CIED. PDVSA. Caracas.

Caridoy y Quiroz (1997) citado por Cejas, Magda N (2010). **La Formación Profesional**. Ediciones Tropikos. Caracas. Venezuela.

Cejas Magda y Grau Carlos (2008) **La Formación como Factor Estratégico en las Organizaciones**. Editorial Tropikos. Caracas.

Cejas, Magda (1994). **Desarrollo de un Programa de Adiestramiento**. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Cejas, Magda (2004). **La Formación Profesional basada en Competencias en Venezuela. Estudio realizado en Valencia**, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Carabobo. Doctorado en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2013, Noviembre 02.

Cejas, Magda (2007) **El Valor de la Formación por Competencias en las Organizaciones: Factor Clave y Estratégico en la Dirección de Recursos Humanos**. Artículo Revista Gerencia. Mérida. Venezuela.

Cejas, Magda (2010). **La Formación Profesional**. Ediciones Tropikos. Caracas. Venezuela.

Cerda, Hugo (2010). **Los Elementos de la Investigación**. Edición el Búho. Bogotá. Caracas.

Certo Y Peter (1995), **Dirección Estratégica**. Editorial Irwin. Madrid. España.

- Chavarría Vidal (2010) **Diseño De Un Sistema De Control De Gestión Para Una Empresa De Servicios De Ingeniería De Consulta En Minería.** Tesis de Grado. Universidad de Chile.
- Chiavenato, Idalberto (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- De Ansorena, A. (2001). **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito.** 2da.Edición. Editorial Paidós. España.
- Dessler, Gary (1996). **Administración de Personal.** Cuarta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Fernández Bravo, Carlos Alberto (2011). **Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.** Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management. Tecana American University. Colombia.
- Gadow, Fabiana (2010). **La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio.** Editorial Gránica. Ediciones Buenos Aires. Argentina.
- Gallego, Mery (2000). **Gestión Humana basada en Competencias. Contribución Efectiva al Logro de los Objetivos Organizacionales.** Revista Universidad EAFIT. Julio-Agosto-Septiembre 2000. Colombia. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>. Consultado el 3/11/2013.

Gibson, Ivancevich, Donnely (2010). **Administration**. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Gómez N. Y. (2012). **La Toma de Decisiones Estratégicas en la Inversión De Bonos. Clave En La Gestión Financiera presentada ante la universidad de Carabobo**, Maestría de Administración de Empresas Mención Finanzas. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo.

Gutiérrez, Tobar. (2013). **Competencias Gerenciales**. Ecoe Ediciones. Bogotá. Colombia.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). **Strategic Intent**. En revista Harvard. Documento en Linea. Consultado el 3/03/2013.

Hatum, Andrés (2010). **Alineando la Organización**. Ediciones Gránica. Buenos Aires. Argentina.

Hay Group (1996). **Las Competencias (Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos)**. 2DA Edición. Ediciones Deusto, S.A. Author. Bilbao. España.

Hay Group (1999). **Selección basada en Competencias**. Hay Group de Venezuela. Caracas. Venezuela.

Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Hernández, y Collado. (2007) **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado I y Toro J (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambios**. Editorial Espíteme. Valencia. Venezuela.

Le Boterf, Guy (2000) **Ingeniería de las Competencias**. Gestión 2000. Barcelona. España.

Leal Keyla, **Competencias para el desarrollo del coaching como herramienta de mejora del desempeño gerencial, caso: administradora de centros comerciales, Edo. Carabobo**. Coordinación del Programa de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Bárbula.

Maldonado, Miguel A (2010). **Competencias Métodos y Genealogía**. Ediciones Ecoe. Bogotá. Colombia.

Mansfield y Mitchell, (2010). **Las Organizaciones**. Ediciones Ariel. Barcelona. España.

Mertens, Leonard (1996) **Las Competencias**. Informes de la OIT. Italia.

Mintzberg, H. (2006). **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**. Business Review No. 67, (May-Jun). 63-76. En: Fall 1987 California Management Review. California.

Montilla V. (2013), **Maestría en Finanzas, titulada procesos que inciden en la toma de decisiones de inversiones en proyectos de tecnología fundamentado en el método de valoración en**

**INDUSTRIAS UNICON C.A.** Trabajo Especial de Grado.  
Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo.

Mosimann, Mosiman y Dussault (2008). **The Performance Manager. Estrategias Probadas para Convertir la Información en una Mejora del Rendimiento del Negocio.** Canadá.

Navas y Guerras (2005). **La Dirección Estratégica de la Empresa.** Ediciones Cívitas. Madrid. España.

Organización Internacional del Trabajo. **Informe sobre el Trabajo en el mundo.** Italia.

Otero Cesar Augusto (2012). **Control Fiscal Venezolano.** Ediciones Miranda. Villa de Cura. Estado Aragua.

Pineda, Pilar (2010). **La Formación Profesional.** Ediciones Ariel. Barcelona. España.

Pineda, P (2000). **La Formación Profesional.** Ediciones UAB. Barcelona. España.

Porret, M (2013). Administración de Recursos Humanos. Ediciones Ecoe. Madrid. España.

Rees y Porteer (2001) **Habilidades de Dirección.** 5ta. Edición. Thompson. Madrid. España.

Robbins, Stephen P. (1996). **Management.** Fifth Edición. Prentice Hall International Editions. New Jersey. pp. 254-292.

Serna Gómez (2000), **Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Teoría y Metodología**. Fondo Editorial Legis. Colombia. Bogotá.

Serna Gómez (2004). **Planeación y Gestión Estratégica**. Fondo Editorial Legis. Colombia. Bogotá.

Steven, Wouter y Frans (2004). **Lo más Importante de la Gestión Empresarial**. Ediciones Deusto. Madrid. España.

Villarreal y Meza (2010) **Algunas Herramientas para la Toma de Decisiones de Inversión en Proyectos de Alto riesgo**, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño-Colombia. Colombia.

Padilla, Zeyda (2014) **El Empoderamiento Como Competencia Que Impulsa El Desarrollo Del Talento Humano En El Cumplimiento De La Función De Control Fiscal Externo**. Bárbula, La Morita.

Alles, Martha (2003) **Diccionario de Preguntas**. Ediciones Gránica. Bogotá. Colombia.

Alles, Martha (2007). **Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias**. Editorial Gránica. Argentina.

Alles, Martha (2010). **Codesarrollo una nueva forma de Aprendizaje**. Ediciones Gránica. Argentina. Buenos Aires.

Amat, Joan (2004). **Control de Gestión**. Una perspectiva de Dirección. Gestión 2000. Madrid. España.

Andrés R., María Paz (2001). **Gestión de la Formación en la Empresa**. Editorial Pirámide. Madrid. España.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, d. (1996). **Administración**. 6ª ed. México. PHH Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich (2002). **Administración una perspectiva global**. México: Mc Graw Hill.

Fayol, H. (1971). **Administración Industrial y Gerencial**. Editorial Universitaria.

Mintzberg, H. (1991) **Mintzberg y la Dirección**. Ediciones Díaz de Santos, s.a.

Mintzberg , H (2006). **Creación de Organizaciones Efectivas: Estructuras en configuración** . São Paulo : Atlas.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. Crosby, P. (1997). **Gestión, calidad y competitividad**. McGraw-Hill Interamericana Editores. Madrid, España.

Ansoff, H. (1975) **Estrategia Corporativa**. New York: Mc Graw Hill.

Lopez-Alves, F. (2001) **Other mirror, The grand theory through the lens of latin America**. New Jersey: Princenton University Press.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS

Estimado Contralor:

El siguiente, es un cuestionario que ha sido diseñado con el apoyo de expertos en el área de la competencia directiva y además del Control Fiscal Externo, la finalidad del mismo es dar cumplimiento a la fase de Investigación de Campo y recabar la información necesaria para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado: **LA VALORACION DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**, el mismo ha sido diseñado con la finalidad de optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas.

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

**Lcda. Douglas S. Rojas O.**



## Instructivo del Cuestionario:

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

**A: MUY DE ACUERDO**

**B: DE ACUERDO**

**C: NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**

**D: EN DESACUERDO**

**E: MUY EN DESACUERDO**

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

douglasrojas855@gmail.com

Muchas gracias....

<b>Sección I: SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>				
1.	Las contralorías municipales son entes de control fiscal externo integrante del sistema nacional de control fiscal con autonomía funcional, organizativa y administrativa.	A	B	C	D	E
2.	Tienen como principal función coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión pública municipal.	A	B	C	D	E
3.	Ejecutan actuaciones de control, vigilancia y fiscalización, fomentando la participación ciudadana y otros actores sociales.	A	B	C	D	E
4.	Los órganos de control fiscal Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa e igualmente de la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia.	A	B	C	D	E
5.	Se caracterizan por ser organismos públicos cuyo propósito fundamental consisten en velar por la gestión fiscal de la administración de aquellos entes que manejen fondos o bienes del estado y que geográficamente se encuentre en un municipio determinado.	A	B	C	D	E
6.	Contribuye con la centralización, examen y control de todas las cuentas y operaciones fiscales de bienes estatales de los entes públicos que están bajo su potestad y fiscalización.	A	B	C	D	E
7.	Actúan y ejecutan sus funciones a través de los principios de transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos y fondos del sector público.	A	B	C	D	E
8.	Dirigen, fiscalizan, vigilan y controlan efectivamente y eficientemente los ingresos, gastos, bienes municipales y operaciones que afecten la administración pública.	A	B	C	D	E
9.	Son referencia de excelencia, calidad en sus actuaciones y poseen un alto nivel en la ejecución de sus decisiones y actuación dentro de los entes del municipio.	A	B	C	D	E
10.	Generan esfuerzo para contar con personal de alto nivel, darles capacitación generando confianza y credibilidad en la salvaguarda del Patrimonio Público Municipal.	A	B	C	D	E

11.	Cumplen las atribuciones del marco constitucional, las leyes y normas que rigen su funcionamiento para ejercer el control, la vigilancia y la fiscalización de los Ingresos, Gastos y Bienes del Estado.	A	B	C	D	E
12.	Poseen un equipo multidisciplinario, calificado y comprometido con los principios y valores éticos de la organización en el ejercicio de sus funciones	A	B	C	D	E
13.	Los contralores tienen bajo sus competencias tienen el deber de dirigir, coordinar, y vigilar el trabajo de todas las dependencias de la contraloría en forma directa, indirecta o en quien se delegue, a fin de comprobar la ejecución de las funciones que le han encomendado.	A	B	C	D	E
14.	Los contralores velan , aprueban y modifican conjuntamente con los entes involucrados las ordenanzas municipales que estén bajo su jurisdicción.	A	B	C	D	E
15.	La Contraloría Municipal del Municipio Libertador evalúa y fortalece el sistema de control interno de las entidades públicas sujeto a su control para la mejora eficiente, eficaz y economía de las operaciones, identificación de irregularidades y rendición de cuentas del uso de los recursos públicos.	A	B	C	D	E

**SECCION II: EL ROL DE LOS CONTRALORES ANTE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES.**

		CALIFICACIÓN				
16	Las contralorías cuentan con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos.	A	B	C	D	E
17	Los contralores garantiza la competencia distintiva caracterizada por las personas que trabajaban en ella.	A	B	C	D	E
18	Los contralores garantiza la efectividad de las áreas funcionales que permite identificar las capacidades directivas pertenecientes del rol que desempeña y además de las competencias del personal bajo su dirección y control.	A	B	C	D	E
19	Los contralores como directivos garantizan el cambio tecnológico y reconvierte a su gente para tal fin.	A	B	C	D	E
20	Los contralores valoran el potencial de las contralorías a través de su gente generando beneficios.	A	B	C	D	E
21	La capacidad de las contralorías municipales se denota a través del equipo, del trabajo en conjunto y de estrategias compartidas partiendo de la eficiencia directiva.	A	B	C	D	E
22	Los contralores garantizan que su gente genere el servicio a los entes comunales y la participación ciudadana.	A	B	C	D	E

**Sección III: LA VALORACION DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL CONTRALOR O DIRECTORES DE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES.**

23	Capacidad para la toma de decisiones ante los marcos regulatorios y ordenanzas existentes.	A	B	C	D	E
24	Las competencias directivas son aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en el marco de la gestión de control externo municipal.	A	B	C	D	E
25	Permiten la búsqueda de información, con el deseo de obtener insumos informativos amplios y concretos.	A	B	C	D	E

26	Las competencias directivas de los contralores hacen referencia a la posibilidad de relacionar directamente los propósitos estratégicos, planes y capacidades del ente de control fiscal.	A	B	C	D	E
27	Se refieren a la posibilidad de relacionar directamente los propósitos estratégicos, planes y capacidades de la institución.	A	B	C	D	E
28	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la organización, verificando y midiendo resultados.	A	B	C	D	E
29	Capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr capacidad para trabajar y hacer que los demás colaboren.	A	B	C	D	E
30	Capacidad para anticiparse a las tendencias socio-económicas del futuro, articulándolas con la planeación estratégica para obtener mayores ventajas.	A	B	C	D	E
31	Habilidad para la dirección y pensamiento estratégico.	A	B	C	D	E
32	Efectividad interpersonal y orientación al logro .	A	B	C	D	E
33	Trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y desarrollo de personas.	A	B	C	D	E
34	Habilidad para lograr el orden, calidad, disminuir la incertidumbre mediante sistemas claros y ordenados.	A	B	C	D	E
35	Las competencias directivas se consideran una ventaja competitiva mediante la capacidad de estar continuamente mejorando, innovando a través de su gente.	A	B	C	D	E
36	La valoración de las competencias directivas se convierte en una estrategia eficaz para llevar a cabo los procesos de planificación y ejecución compartida de los planes de las contralorías municipales.	A	B	C	D	E