



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA**



**LA GESTION DIRECTIVA: CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL
PRESUPUESTARIO EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO CARABOBO**

**Lcdo. Tomas R. Uzcanga S.
C.I. 5.381.756**

Bárbula, Octubre del 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA GESTION DIRECTIVA: CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES
A NIVEL PRESUPUESTARIO EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO EN LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL
ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Prof. Daniel Rumbo

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas
Por: Profesor Daniel Rumbo
C.I. 12.750.394**

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



LA GESTION DIRECTIVA: CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES
A NIVEL PRESUPUESTARIO EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO EN LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL
ESTADO CARABOBO

Tutor Metodológico
Dra. Magda Cejas

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado, **LA GESTION DIRECTIVA: CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL PRESUPUESTARIO EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano **Lcdo. Tomas R. Uzcanga S., C.I. 5.381.756** para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, considero que dicho trabajo, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Profesor Daniel Rumbo
C.I. 12.750.394

DEDICATORIA

- ✓ *A la memoria de mi Madre.*
- ✓ *A mi Hermana y Hermanos.*
 - ✓ *A mi esposa y a mi hijo.*
 - ✓ *A mis colegas y amigos.*
- ✓ *A mis compañeros de trabajo en la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo.*

AGRADECIMIENTO

- ✓ **A los profesores de postgrado de FACES por sus aportes y conocimientos transmitidos.**
- ✓ **A mi tutor Profesor Daniel Rumbo por su orientación en el trabajo de grado.**
- ✓ **Al personal de Control de Estudios de la Maestría en Administración Mención Finanzas.**
- ✓ **A nuestra querida “Socia del Aprendizaje”
Lisa Minelli Alvarado.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS**

**LA GESTION DIRECTIVA: CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES
A NIVEL PRESUPUESTARIO EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO
EN LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor: Lcdo. Tomas Uzcanga
Prof. Daniel Rumbo
Octubre, 2014**

RESUMEN

En los sistemas públicos y privados la función directiva, manifiesta cambios sustanciales que cada vez más responden a las transformaciones de carácter social, político y económico; lo que ha obligado a las organizaciones avanzar hacia nuevas formas y modelos de gestión que deben articularse en la sistémica de los procesos administrativos, directivos, toma de decisiones y control de gestión. En este sentido, el trabajo de investigación pretendió, analizar la gestión directiva en la toma de decisiones que ejerce la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo a través de la Dirección de Oficina de Atención al Ciudadano en pro de una gestión y ejercicio de control presupuestario eficiente. De esta manera se logro articular la investigación con un diseño descriptivo que permitió estudiar el objeto de estudio sobre la base de dos variables, la primera la gestión directiva propiamente dicha y la toma de decisiones en la oficina de atención al ciudadano de la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo. Así entonces, se aplicó un instrumento a través de la técnica de la encuesta que permitió recolectar la información sobre tres actores claves que laboran en la oficina de atención al ciudadano, por lo que se llegó a la conclusión que la función directiva es un proceso dinámico donde las personas que laboran en la oficina de atención al ciudadano orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder a los procesos de manera participativa, involucrando así las metas y la visión compartida, para garantizar la coherencia del quehacer laboral y las metas de la institución.

Palabras claves: Gestión Directiva, Toma de Decisiones y Oficina de Atención al Ciudadano.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS**

**MANAGEMENT DIRECTIVE: KEY DECISIONS IN A BUDGET LEVEL IN
THE OFFICE OF CITIZEN SERVICE IN THE CONTROLLER OF THE
MUNICIPALITY OF MIRANDA CARABOBO**

**Autor: Lcdo. Tomas Uzcanga
Prof. Daniel Rumbo
October, 2014**

ABSTRACT

In public and private systems leadership roles, manifested substantial changes increasingly responsive to changes in social, political and economic; forcing organizations to move towards new forms and models of management that should be articulated in the systemic processes of administrative, managerial, decision making and management control. In this sense, the research sought to analyze the executive management in making decisions holding the Comptroller of the municipality of Miranda Carabobo State through the Office of Citizen Services on behalf of management and efficient exercise of budgetary control. Thus was achieved joint research with a descriptive design which allowed studying the object of study based on two variables, the first directive proper management and decision-making in the office for the Citizen of the Comptroller of the Municipality Miranda Carabobo State. So then, an instrument through the survey technique that allowed collecting training on three key actors working in the office of citizen services was applied, so it concluded that the management function is a dynamic process where people working in the office of citizen services orient their action towards achieving shared goals and objectives, according to the decision-making power conferred processes in a participatory manner, involving also the goals and the shared vision, to ensure consistency of professional work and goals of the institution.

Keywords: Policy Management, Decision-Making and Citizen Services Office.

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	viii
Índice de General.....	x
Introducción.....	xi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	15
Formulación del problema.....	19
Objetivos de la investigación.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	20
Justificación.....	20

CAPÍTULO II

MARCO DE TEÓRICO

Antecedentes.....	23
Bases Teóricas.....	27
La Gestion Directiva y el Proceso de Toma de Decisiones.....	30
Elementos del Proceso de Decision.....	31
Direccion Local Social en las Contralorias.....	34
Tecnicas para la Toma de Decisiones.....	37
Sistema Nacional de Control Fiscal en Venezuela	37
Bases legales.....	49
Glosario de términos	59

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación.....	62
Diseño de la investigación.....	62
Tipo de Investigación.....	63
Población y Muestra.....	64
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
Validez de los instrumentos.....	65

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Parte I: Alcance de la participación de los funcionarios.....	69
Parte II: La Gestión Directiva y la Toma de Decisiones	79

CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES.....	90
LISTA DE REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	99
A. Instrumento.....	100
B. Validación del Instrumento	105
C. Estadística Aplicada al Instrumento.....	106

ÍNDICE DE CUADROS

1. Operacionalización de Variables.....	67
2. Procesos de Creación, Desarrollo, Transferencia y uso de la Tecnología.....	70
3. La Planificación y Gestión.....	72
4. Las Habilidades Directivas.....	75
5. El Proceso de Dirección.....	77
6. Identificación de Problemas en la Toma de Decisiones	79
7. La Toma de Decisiones como Factor Estratégico	81
8. La Toma de decisiones en su puesto de Trabajo	83
9. Oficina de Atención al Ciudadano	85
10. La gestión del órgano de control fiscal y la OAC	88

ÍNDICE DE GRAFICOS

1. Procesos de Creación, Desarrollo, Transferencia y uso de la Tecnología.....	70
2. La Planificación y Gestión.....	73
3. Las Habilidades Directivas.....	75
4. El Proceso de Dirección.....	77
5. Identificación de Problemas en la Toma de Decisiones	80
6. La Toma de Decisiones como Factor Estratégico	81
7. La Toma de decisiones en su puesto de Trabajo	83
8. Oficina de Atención al Ciudadano	86
9. La gestión del órgano de control fiscal y la OAC	88

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Condiciones que pueden hacer que fracasen las decisiones	30
2. Proceso de Toma de Decisiones.....	31
3. Instructivo para la elaboración del Informe anual de Gestión de Contralores Municipales	42
4. Diferentes Autores y la Toma de decisiones	44

INTRODUCCIÓN

La economía mundial vive tiempos de incertidumbre, enmarcada por la crisis financiera y además por falta de controles para otorgar sistemas alternativos donde los países determinen sus propias salidas ante condiciones adversas como, crisis inmobiliaria, la caída de las bolsas europeas y asiáticas, la debacle económica griega (llamada por algunos la Tragedia Griega), la situación fiscal de España, Francia e Italia, y en general por las diferentes manifestaciones globales originadas como coletazos de estos eventos. Este escenario, condiciona a los entes públicos y privados en el mundo a considerar aspectos asociados a la globalización de la economía y de los mercados, haciendo actuar – a los países - en forma cautelosa para minimizar los riesgos al momento de la toma de decisiones en proyectos de inversión, por estar en presencia de un entorno cambiante que puede hacer crecer vertiginosamente una institución pública o privada pero también puede generar una crisis inminente.

Analizar el entorno es una tarea compleja, debido a que consta de múltiples componentes (o sus entornos) que interactúan y producen efectos diversos en las empresas. El primer entorno al que se enfrenta es el definido por el sector en el cual se desempeña. No obstante, muy ligado a este entorno está el ambiente formado por el país donde la organización está ubicada. De esta manera esta investigación se centra fundamentalmente en aquellos Órganos del Poder Público de Control Fiscal (Contralorías Municipales) que tienen su centro de atención en procesos alternativos y complejos configurados en el escenario del control fiscal externo. Al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y

cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades de los municipios sujetos a su control.

En este orden de ideas estudiar la gestión directiva hoy por hoy representa un reto no solo para los especialistas en la materia sino también para quienes están en los procesos directivos que de una u otra forma deben centrar su interés en procesos administrativos y directivos conjuntamente. De esta manera la gerencia cobra una importancia significativa porque busca articular la organización con factores integrados y alternativos (políticos, económicos, funcionales, culturales entre otros) que hacen posible que sea competitiva en un entorno avasallante.

Estudiar la gerencia se ha convertido en la actualidad en uno de los grandes temas a nivel mundial, en tal sentido la gerencia es un factor estratégico que busca articular a la organización con el entorno en forma integrada y exitosa, por ello la buena gerencia es uno de los recursos más codiciados que hay en el mundo. La gerencia está íntimamente asociada a la gestión y por ende a la toma de decisiones. Este trabajo de investigación pretende analizar ambos aspectos, por un lado la gestión directiva que requiere de planificación, organización, dirección y ejecución (incluye control) y por otro la toma de decisiones le confiere su poder a los procesos de manera participativa, involucrando así las metas y la visión compartida, para garantizar la coherencia del quehacer laboral y las metas de la institución.

El propósito de la investigación fue abordado a través del análisis de la gestión directiva en la toma de decisiones que ejerce la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo a través de la Dirección de Oficina

de Atención al Ciudadano en pro de una gestión y ejercicio de control presupuestario eficiente.

De esta manera se estructuró la investigación en cinco capítulos.

El Capítulo I, desarrolla el planteamiento del problema, en el problema el autor plasma el objeto de estudio, define los objetivos de la investigación y justifica las causas que llevaron a plantear la situación definiendo así la justificación de la misma.

El Capítulo II, contiene el marco teórico, con el que se apoya la investigación, es decir, información elaborada por diversos autores y obtenida de medios impresos o electrónicos como leyes, documentos oficiales, libros, revistas, internet y otros, que permiten establecer los antecedentes de la investigación, las bases legales y teóricas.

En el Capítulo III se desarrolla el marco metodológico, en el cual se establece que la investigación tiene un enfoque cuantitativo, cuyo alcance es descriptivo, no experimental de campo, en este capítulo se define la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos usados para calcular la validez y la confiabilidad de los resultados y por último se indican las técnicas empleadas en el procesamiento de los resultados.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos con el propósito de resumir y darles un significado a las interrogantes de la investigación, además se presenta un análisis general de los resultados.

En el Capítulo V, finalmente se presenta las conclusiones que describe la importancia que reviste el fomento de la participación ciudadana en la gestión pública, la cual se torna imprescindible y en algunos casos comienza a ser exigida por la misma ciudadanía como complemento de las decisiones participativas y dando cumplimiento de los postulados constitucionales y legales que se han venido introduciéndose en el marco regulatorio Venezolano a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A raíz de los cambios y transformaciones provocadas por el proceso globalizador, se han originado importantes modificaciones en todos los escenarios políticos, económicos y sociales que han obligado a las instituciones públicas y organizaciones privadas a crear estrategias y alternativas para contrarrestar las constantes reformas impuestas por la creciente competencia internacional, logrando con esto contrarrestar las grandes complejidades del mundo organizacional. En este orden de ideas, las instituciones viven crecientes procesos de complejidad que implican considerar cada vez más a las personas y por ende todo lo que ellas abarcan.

Es de destacar, que esta complejidad se deriva en primera instancia, de la creciente velocidad a que se suceden cambios sociales que tienen impacto en la dirección de las instituciones, como consecuencia de estas transformaciones, las instituciones inician procesos para plantearse la renovación de los fundamentos sobre los que deben descansar la dirección de personas en las instituciones del futuro.

Guevara (1999), señala que las técnicas de control gerencial son imprescindibles para mejorar los sistemas de información que sustentaran la toma de decisiones para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

En este sentido, las instituciones se han visto obligadas a ser cada vez más competitivas, razón por la cual deben establecer estrategias que garanticen su permanencia en el transcurso del tiempo, ya que en la medida

que se intensifica la competencia global en todos sus escenarios, las economías emergentes y los responsables de las organizaciones se unen con un solo propósito en común: asumir los cambios y las vicisitudes que se puedan presentar, de allí la importancia de potenciar la gestión contralora.

Mundialmente las organizaciones, utilizan recursos materiales, financieros, tecnológicos, pero también humanos, los cuales a través de la demostración de los conocimientos, habilidades y destrezas son capaces de transformar las instituciones a través de su propia iniciativa y consolidación ante los cambios vertiginosos que se producen en el entorno, convirtiéndose así las personas en el recurso clave hacia el logro de los objetivos estratégicos e institucionales.

No cabe duda, parte de estas transformaciones se están dando en las instituciones venezolanas, lo cual amerita una postura frente al estudio de la gestión directiva, que conlleva plantearse la necesidad inmediata de instalar nuevos sistemas de gestión y evaluación de desempeño. En este sentido, las empresas venezolanas y las instituciones de carácter público teniendo en cuenta las características del entorno laboral, político y económico se permiten la creación de planes estratégicos, tácticos y operativos a través de estudios que les permita evaluar sus condiciones, debilidades y sus estrategias tanto en el presente, como en el futuro.

Esto significa que hoy más que nunca quienes están encargados de dirigir las instituciones deben hacerlo estableciendo parámetros estratégicos que les permita mantener una alineación organizacional y/o institucional que implique responder a las respuestas estratégicas, sistemáticas y coordinadas con las necesidades que tengan. Para que toda esta alineación tenga efectos positivos el cambio es necesario en especial por parte del directivo que debe establecer condiciones favorables hacia sus colaboradores, teniendo claro las

prácticas que dan lugar a la incorporación de mecanismos idóneos que respondan a los cambios de hoy en día.

En el marco del desarrollo de este trabajo de investigación el estudio se basará en la gestión directiva que lleva a cabo un órgano de control fiscal. Los órganos de control fiscal en la actualidad deben crear estrategias directivas que permitan ejecutar eficazmente sus acciones. En este sentido, la función directiva ejercida en el caso de las Contralorías Municipales por un Contralor ejerce un rol estratégicamente relevante para ejecutar todas sus funciones, en correspondencia la Contraloría Municipal de Miranda del Estado Carabobo (objeto de estudio) tiene bajo su dirección el control como medio idóneo para verificar que la gestión pública se haya realizado con apego a las disposiciones legales aplicables, así como también cumplir con los principios de economía, eficiencia y eficacia.

En este orden de ideas, el Contralor actuando en su condición gerencial, debe demostrar un conocimiento integral de los requerimientos en cuanto a enfoque, objetivos, alcance, técnicas, métodos, procedimientos, entre otros, para alcanzar los propósitos fijados por el órgano de control fiscal. Es así como el proceso de gestión dirigido al logro del funcionamiento eficiente de las instituciones, mediante la aplicación sistemática de objetivos estratégicos, dependerá puntualmente del Contralor, aunado a la asignación de tareas que delegue en la dirección de los servidores públicos bajo su responsabilidad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores es oportuno destacar que las nuevas tendencias del control presupuestario están orientadas a la universalidad del control, así como también la evaluación de los resultados, tanto de la gestión de la administración activa, como de la gestión fiscalizadora, considerando el valor agregado del trabajo humano expresado en productos institucionales de mayor calidad. Para ello, la planificación estratégica

gerencial, al igual que la toma de decisiones oportunas constituye herramientas claves en torno al ejercicio del control presupuestario.

La participación, conjuntamente con el control ciudadano constituyen actualmente un requisito indispensable para la revitalización de las democracias, sino también una demanda de los ciudadanos quienes ya no se conforman únicamente en ser sujetos pasivos receptores de los bienes y servicios del Estado, sino que exigen cada vez con más firmeza, ser tomados en cuenta al momento de planificar las políticas, planes, programas y actividades que permiten satisfacer sus necesidades, así como una eficiente prestación de servicios, a los que tienen derecho, con el fin de mejorar su calidad de vida.

Con referencia a lo anterior este Trabajo de Grado pretende estudiar la gestión directiva en la toma de decisiones que ejerce la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo a través de la Dirección de Oficina de Atención al Ciudadano en pro de una gestión y ejercicio de control presupuestario eficiente, e identificar los lineamientos jurídicos que rige el ejercicio de la función de control fiscal externo, además de qué forma, los órganos de control fiscal se constituyen. Durante los últimos años, la participación de los ciudadanos en los regímenes democráticos ha despertado gran interés en los gobiernos y en los organismos internacionales. Se trata por lo demás de un proceso que ya ha sido incluido en numerosas constituciones de diversos países tanto desarrollados como en vías de desarrollo.

De manera que las Oficinas de Atención al Ciudadano como una dependencia estratégica de las instituciones públicas, que está más cercana al ciudadano, tiene como finalidad recibirlos para brindarles asesorías, orientaciones, información documentada vinculada con la gestión pública y la participación ciudadana, por tanto, es un deber que los entes como las contralorías velen por este precepto constitucional en Venezuela.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De lo anteriormente planteado se trazan las siguientes interrogantes, orientadas hacia las Oficinas de Atención al Ciudadano, las cuales se han convertido, de algún modo, en instituciones estratégicas claves para el desarrollo de la gestión de los Consejos Comunales.

¿Cuáles serán los lineamientos jurídicos que rigen el ejercicio de la función de control fiscal externo?

¿Cómo es la participación de los funcionarios y funcionarias que laboran en un órgano de control fiscal externo a fin de destacar los componentes y factores que garantiza la transparencia en todo lo concerniente a la administración pública, además de sus funciones?

¿Cuáles son los factores que rigen la dirección, fiscalización y control de manera clara y efectiva de la Contraloría Municipal de Miranda del estado Carabobo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

Objetivo General.

Analizar la gestión directiva en la toma de decisiones que ejerce la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo a través de la Dirección de Oficina de Atención al Ciudadano en pro de una gestión y ejercicio de control presupuestario eficiente.

Objetivos Específicos

1. Identificar los lineamientos jurídicos que rige el ejercicio de la función de control fiscal externo.
2. Determinar los alcances de la gestión directiva y la toma de decisiones tomando en cuenta la participación de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal externo.
3. Evaluar la gestión directiva y la toma de decisiones para el control presupuestario.

Justificación

Las Contralorías Municipales en Venezuela como órganos de control fiscal externo forman parte del Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF en lo adelante), el cual 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 recursos del sector público.

Este sistema, fue concebido como el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de la dirección de los sistemas y procedimientos de control, que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a la ley.

El propósito central del SNCF, es lograr la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer las responsabilidades ante la comisión de hechos irregulares relacionados con la gestión de las entidades y órganos a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional,

Estadal, Municipal, los Institutos Autónomos, el Banco Central de Venezuela y las Universidades Públicas.

Así entonces, la vigilancia y control en el manejo de los fondos públicos se efectúa a través de dos órganos; El primero lo constituyen los Órganos de Control Fiscal Externo, los cuales, se encuentran integrados por La Contraloría General de República (Órgano Rector), Las Contralorías 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 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 las Dependencias de Control Fiscal Interno, los cuales se encuentran conformados por; la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna y las Unidades de Auditoría Interna.

Bajo estas consideraciones, desde el año 2005 en Venezuela se inicia los procesos de creación de las Oficinas de Atención al Ciudadano en órganos y entes públicos, considerándose las mismas como un espacio para la participación protagónica y capacitación de la ciudadanía, a través de la orientación en la recepción de sus quejas, inquietudes, propuestas, denuncias y solicitudes, en el marco del estudio, la canalización, la transparencia y la respuesta oportuna de los casos planteados por los ciudadanos.

En el caso de este estudio en particular, el autor pretende destacar el gran desafío de la democracia en la actualidad, el cual es poder comportarse como un sistema de participación en la obtención de las decisiones, en lo que los ciudadanos desempeñan un papel activo en la forma de conducción de las distintas actividades llevadas a cabo por la Oficina de Atención al Ciudadano, en correspondencia, la participación implica una organización activa para crear

canales auténticos, institucionalizados y representativo de cara a los preceptos constitucionales.

Desde el punto de vista académico permitirá agregar valor a las políticas establecidas con respecto a los objetivos que se fijan en el marco de la gestión social a través de los entes que operan en la oficina de atención al ciudadano, en correspondencia la investigación permitirá conformar un marco teórico sobre los componentes claves que intervienen en la participación ciudadano y en la gestión social. En este sentido, finalizada la investigación y cumpliendo con los objetivos planteados, se pretende resaltar la gestión que cumplen los órganos de control fiscal externo. Además es importante mencionar el aporte del presente trabajo, dentro de las líneas de investigación desarrolladas por La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad de Carabobo (FACES - UC)., como es Gerencia y Gestión Publica.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado su objetivo general y los específicos que determinan los fines de la presente investigación, es necesario desarrollar los aspectos teóricos que sustentaran el estudio en cuestión. Por consiguiente, en este capítulo se muestra las bases de diversas teorías y conceptos relacionados a administración, gestión del conocimiento, trabajo en equipos que orientan el sentido del presente estudio. Resulta evidente que ante cada problema de investigación ya se poseen referentes teóricos y conceptuales, así como informaciones generales, aún cuando estas sean difusas o sistemáticas, cuyo propósito es dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar el problema a un ámbito donde éste cobre sentido.

Antecedentes Internacionales y Nacionales

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones que se han realizado con anterioridad y que sirven para aclarar y sustentar el problema planteado. En tal sentido, se han revisado y consultado diversas investigaciones de gran interés con el objetivo de sustentar la temática planteada. Los trabajos de investigación que sirvieron de base fueron los siguientes:

Palma, F. (2012), “El Capital Humano y la Gestión Social en una Oficina de Atención al Ciudadano de un Órgano de Control Externo Municipal del Estado Carabobo”. Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Magister

en la Universidad de Carabobo, Valencia estado Carabobo. El Trabajo Especial de Grado titulado “El Capital Humano y la Gestión Social en una Oficina de Atención al Ciudadano de un Órgano de Control Externo Municipal del Estado Carabobo”, tiene como propósito destacar el valor de la gestión del capital humano y la gestión social en un Órgano de Control Fiscal y su Oficina de Atención al Ciudadano. Para el desarrollo de la investigación se usó de una metodología en el marco de lo descriptivo, y se analizaron a través de 11 actores claves (muestra) las variables de estudio (capital humano y gestión social), a tal efecto se logró obtener como conclusión que el Órgano de Control Fiscal (Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo) es un órgano que cumple con lo establecido en la Ley de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal, las Ordenanzas de La Contraloría Municipal del referido órgano y de la Ley Estatuto de la Función Pública.

Esta investigación complementa el aspecto de los Órganos de Control Fiscal Municipal en los cuales se desarrolla este Trabajo Especial de Grado.

Gómez, Y. (2011), en su estudio titulado “La Toma de Decisiones Estratégicas en la Inversión de Bonos en la Banca. Clave en la gestión financiera”, trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo en el Área de Postgrado de FACES, para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. Dicho trabajo tuvo como objetivo estudiar el proceso de la toma de decisiones como factor clave y estratégico en el marco de la inversión que representa la compra de bonos bancarios en el país. La autora destaco la relación del riesgo con la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para las entidades financieras. Por tanto para dicha autora, el riesgo es producto de la incertidumbre que existe sobre el valor de los activos financieros, ante

movimientos adversos de los factores que determinan su precio, a mayor incertidumbre mayor riesgo, esto implica que en todo proceso de elección y toma de decisión existe un riesgo que habrá que considerarlo en todas sus dimensiones y para ello es necesario el buen uso de las técnicas y procesos de la toma de decisiones.

La investigación fue de carácter descriptiva y de campo, permitió con ello resaltar el valor del directivo y de la toma de decisiones en situaciones muy complejas. Esta investigación es relevante para este estudio dado que su aporte en la teoría de la toma de decisiones permite consolidar el marco teórico de la futura tesis de grado. Este trabajo se vincula con la gestión directiva y la toma de decisiones la cual es clave en la misión que deben cumplir los Órganos de Control fiscal como es en este caso la Contraloría del Municipio Miranda del estado Carabobo.

Arévalo, N. (2011), en su estudio titulado “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”, tuvo como objetivo estudiar los lineamientos que rigen en materia de recursos humanos en el órgano de control fiscal externo del municipio San Joaquín del estado Carabobo, como un factor clave y estratégico en pro del servicio social. La investigación fue tipo descriptiva basada en un estudio de campo, para ello se desarrollaron dos instrumentos de recolección de datos estructurados en forma de escala de Likert, los cuales fueron aplicados a los funcionarios del órgano de control fiscal externo. Al realizar el análisis e interpretación de los resultados, se logró concluir desde las dimensiones de estudio de la contraloría municipal. Posteriormente se presentaron algunas recomendaciones dirigidas a mejorar el clima, principios para el ejercicio de la

función pública apoyando fundamentalmente aquellos procesos que ponen en evidencia la transparencia del órgano fiscal.

Este trabajo se relaciona con el presente desde el trabajo realizado en beneficio del servicio social con una visión nueva y estratégica para vincular los órganos de control fiscal.

Batista, L. (2009), en su estudio titulado: “Gobierno Local: Avances y límites de administraciones municipales participativas”, Tesis presentada al Programa de Postgrado del Departamento de Ciencia Política y de Administración II de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, como exigencia para obtención del título de Doctor en Administración Pública. El presente trabajo tiene como objetivo general analizar cómo está construyéndose un paradigma de gobierno local en Brasil, pautado en los principios democrático y participativo. Para alcanzar ese objetivo se tomó como referencia práctica la experiencia de tres municipios de porte medio, de tres diferentes estados de la federación (Vitória da Conquista – Bahia, Campina Grande – Paraíba y Rio Claro - São Paulo).

Como consideración final, se buscó hacer una discusión sobre los avances y límites de las administraciones participativas. Se puede decir que existen tanto experiencias positivas como negativas de gobiernos locales participativos, que existen experiencias embrionarias y más avanzadas, que existen avances, retrocesos y nuevos desafíos. Sin embargo, también es verdad que estas experiencias están apuntando alternativas de administración local que tienen en la participación y en la democracia local los principios básicos de gestión.

Este trabajo se vincula con la presente desde lo que constituye la administración de un gobierno local sus avances y límites administrativos, desde los nuevos paradigmas donde hay más participación y protagónica de la comunidad.

Bases Teóricas

La Gestión Directiva y el Proceso de la Toma de Decisiones

Todo proceso directivo refiere al estudio de las fases que determinan su acción y que están integradas por la planificación, la organización, la dirección, control y la evaluación de los sistemas que integra una organización. En consecuencia el proceso gerencial y/o directivo implica un tratamiento exigente de todo el sistema de planificación, definiendo con precisión los objetivos, estrategias, tácticas y actividades operacionales.

En este orden de ideas, en el mundo organizacional el proceso directivo refiere a la capacidad de gerenciar los planes y programas que diera lugar la institución o la organización. Dicho proceso está constituido por cuatro fases, como son: la planificación, la organización, la dirección y el control, los cuales tienen en conjunto el propósito de lograr una gestión gerencial efectiva.

Seguidamente se describen las fases anteriormente mencionadas a través de lo señalado por Welsch y Welsch (2005):

- ✓ **Planificación:** es un proceso sistemático y consta de diversas etapas, entre las cuales están: definir la situación presente, establecer los objetivos y las metas, prever ayudas y obstáculos para alcanzar dichos objetivos y metas, desarrollar los planes de acción, formular los presupuestos, formular oportunamente los planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos, vinculándolos presupuestariamente con los recursos financieros disponibles.

- ✓ **Organización:** es el proceso mediante el cual se relacionan los

empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva para lo cual se debe contar con la estructura organizativa acorde con la misión, valores y principios establecidos.

- ✓ **Dirección:** Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la organización.

- ✓ **Control:** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) evaluar metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Considerando estas condiciones los procesos gerenciales tienen entre sus funciones asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos, y en asignar la autoridad y los recursos de la empresa a través de estos procesos, dado que de estos dependen de la excelencia en la gestión gerencial.

En todo proceso gerencial las decisiones juegan un papel preponderante, las cuales consisten en seleccionar entre las alternativas disponibles que existan en el contexto determinado. Las decisiones administrativas suelen estar en dos categorías: programadas y no programadas.

Las programadas se refieren a situaciones que han ocurrido con suficiente frecuencia para establecer reglas aplicables en el futuro. Se adoptan frente a problemas recurrentes.

Las no programadas: se realizan en respuesta a situaciones especiales, no están definidas claramente, tienen poca estructura e influyen de manera importante en la organización. Varias se refieren a la planeación estratégica porque la incertidumbre es grande y las decisiones son complejas.

Las decisiones administrativas están presentes en el rol que ejerce el directivo de una organización privada o pública, dado que estos permanentemente están obligados a resolver situaciones complejas que ameritan un tipo determinado de decisiones. Sin embargo, existe una diferencia notable entre las programadas y las no programadas, es decir, el grado de certidumbre e incertidumbre están involucradas con la situación a resolver por parte del directivo, en la actualidad estos direccionan en mundos muy complejos en consecuencia, algunas cosas no pueden saberse, de allí algunas decisiones no resuelven el problema o no den los resultados deseados.

Daft (2010) indica al respecto que los ejecutivos tratan de obtener la formación sobre las alternativas y así atenuar la incertidumbre, en todo caso, la situación de una decisión según el especialista- pueden organizarse sobre una escala atendiendo a la disponibilidad de información y a la posibilidad de fracaso. Las cuatro posiciones en la escala son: certidumbre, riesgo, incertidumbre y ambigüedad, tal como se expresa en la figura 1:

Figura 1: Condiciones que pueden hacer que fracasen las decisiones

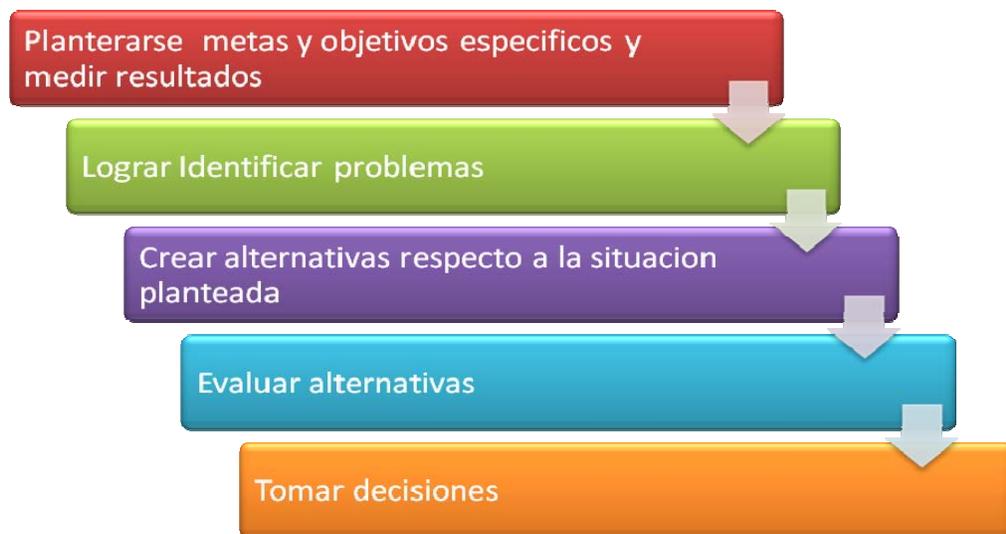


Fuente: Diseño de Uzcanga (2014) a partir de Daft (2010)

Quizás el riesgo es uno de los factores que toma más en cuenta un directivo al momento de la toma de una decisión, dado que este significa que una decisión tenga metas claras y que se cuenta con información confiable, pero que los resultados de cada alternativa dependerán de la suerte, no obstante que se cuente con información suficiente para estimar la probabilidad del éxito. En cambio la incertidumbre implica que los directivos saben bien qué metas desean alcanzar, pero no cuentan con suficiente información concerniente a las alternativas y a los sucesos futuros, por eso, no conocen las alternativas ni pueden estimar el riesgo, es decir ambas condiciones aplican al momento de la toma de una decisión determinada. Coincide con lo anterior Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2008) cuando exponen que las decisiones deben ser consideradas como medios y no como fines. Son –para estos investigadores- mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado, son una respuesta de la organización a un problema.

Por esta razón, es necesario que el directivo maneje fundamentalmente las 4 funciones de la gestión y administración, dado que al ocurrir un resultado desafortunado se considera una negligencia en la planeación que se ha tenido. El éxito, justifica de un modo u otro la continuación de políticas y prácticas de quienes lo consiguieron y por ende de la planificación que se llevó a cabo. El proceso de toma de decisiones estaría configurado de la manera que se expone en la figura 2.

Figura 2: Proceso de Toma de Decisiones.



Fuente: Diseño de Uzcanga (2014) a partir de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2008)

Elementos del Proceso de Decisión

Certo (1984) en su texto de estudio comenta que, Charles y Marcus (1962) han indicado que existen seis partes o elementos básicos de la situación de decisión.

Estas partes y sus definiciones respectivas se presentan en las secciones que siguen:

1. **Estado de la situación:** éste elemento se refiere a aquellos aspectos del ambiente, por lo cual a quien corresponda tomar la decisión que puedan afectar su elección. Duncan (1972) realizó un estudio en el cual trató de identificar las características del ambiente que influían en los tomadores de decisiones. El agrupó tales características en dos categorías: el ambiente interno y el ambiente externo.

2. **Los que toman las decisiones:** los que toman las decisiones son los individuos o grupos que realmente hacen la elección entre las alternativas. Según Dale (1973), ellos pueden tener cuatro orientaciones distintas: la orientación receptiva, la orientación de explotación, la orientación de atesoramiento y la orientación de mercadotecnia.
 - 2.1. **La orientación receptiva:** los que toman decisiones y tienen una orientación receptiva sienten que la fuente de todo bien está fuera de ellos mismos, y por lo tanto se basan fuertemente en las sugerencias de los miembros de la organización. Básicamente, le gusta que sean otros quienes tomen las decisiones por ellos.

 - 2.2. **La orientación de explotación:** los que toman decisiones y tienen una orientación de explotación también piensan que el bien se encuentra fuera de ellos mismos, y están dispuestos a seguir pasos éticos o no éticos para obtener las ideas necesarias a fin de tomar buenas decisiones. Estos construyen su organización tomando como base las ideas de otros y típicamente dan poco o ningún crédito a otras ideas que no sean las de ellos mismos.

- 2.3. **La orientación de atesoramiento:** La orientación de atesoramiento es caracterizada por los que toman decisiones para preservar el status quo lo más que sea posible. Estos aceptan poca ayuda del exterior, se aíslan de los demás y confían extremadamente en ellos mismos. Estos le dan la mayor importancia a mantener su status actual.
- 2.4. **La orientación de mercadotecnia:** los que toman decisiones y están orientados hacia el mercado se consideran a sí mismo satisfactorios que son tan valiosos como las decisiones que toman.
3. **Metas que deben ser alcanzadas:** el tercer elemento principal de la situación de decisión son las metas que los que toman decisiones intentan alcanzar. En el caso de los administradores, estas metas deben ser la mayoría de las veces objetivos organizacionales.
4. **Alternativas relevantes:** la situación de decisión se compone generalmente de por lo menos dos alternativas. Una alternativa relevante es aquella que reconsidera factible de ser implantada y que puede aplicarse para resolver un problema dado. Si una alternativa no puede ser implantada o no servirá para resolver un problema dado, es una alternativa irrelevante. Las alternativas irrelevantes deben ser excluidas de la situación de toma de decisiones.
5. **Ordenamiento de las alternativas:** la situación de decisión debe tener un proceso o mecanismo que dé un valor a las alternativas, desde las más deseables hasta las menos deseables. El proceso puede ser subjetivo, objetivo o alguna combinación de los dos.

Dirección Local Social en las Contralorías: Clave en la Implantación de Principios Éticos en las Oficinas de Atención al Ciudadano

Los servicios sociales prestados por las contralorías deben fomentar y reforzar el protagonismo de los ciudadanos en los problemas de carácter social en los municipios donde funcionan, por lo cual mediante la articulación y coordinación de mecanismos que permitan una mayor participación de los ciudadanos en las entidades locales. Es imprescindible la influencia de las contralorías para la toma de decisiones en situaciones que ameriten el estudio de una determinada condición que se presente en las oficinas de atención al ciudadano, si bien, estas oficinas requieren del empleo de mecanismos idóneos y cónsonos con la demanda del colectivo. Algunos factores del comportamiento del personal que está en estas oficinas influyen en la toma de decisiones, algunos afectan solo ciertos aspectos del proceso, mientras que otros influyen en el proceso completo.

En lo que respecta a la toma de decisiones en cualquiera de los casos que se presentan en las instituciones, se debe analizar –por parte de quien funge como contralor (para efecto de este estudio) los factores de comportamiento individuales que trae consigo la escogencia de la mejor decisión por parte del recurso humano. En todo caso, para Gibson y otros (ob. cit) existen seis factores de comportamientos individuales que inciden de manera importante en el proceso de la toma de decisiones, estos factores son:

1. **Toma de decisiones Ética:** entendida la ética como un sistema o código que guía la conducta de los individuos. En cuanto a la toma de decisiones la ética ayuda a las personas a evaluar distintas alternativas para unos problemas en término de lo bueno y de lo malo. Algunos factores que han sido estudiados en el nivel individual incluyen género, filosofía moral,

educación, experiencia laboral, edad y conciencia. Los factores de grupo y organizacionales incluyen la influencia de otros factores en el lugar de trabajo tales como, cultural, clima organizacional, código de ética, recompensa y sanciones.

2. **Valores:** en el contexto de la toma de decisiones los valores son lineamientos que una persona utiliza cuando se enfrenta con una situación en la que debe hacer una elección. Los valores son adquiridos al inicio de la vida y son una parte básica de los pensamientos del individuo.

3. **Personalidad:** la personalidad de quienes toman decisiones se reflejan fuertemente en sus elecciones. Los estudios que han examinado el efecto de la personalidad en el proceso de toma de decisiones generalmente se han enfocado en tres variables: la primera en la de personalidad (actitudes, creencias y necesidades de la persona), la segunda variable de situación (situaciones observables en la que se encuentran las personas) y la tercera variable de interacción es el estado del individuo con las características de la personalidad de este.

4. **Propensión al riesgo:** esto refiere el nivel de riesgo que se toma al momento de la toma de decisiones, en este sentido, los mejores directores necesitan cuidar la delgada línea entre la toma de decisiones mal planteadas, arbitrarias, basadas únicamente en un solo aspecto y tratar de medir lo obsesivo que pueden ser al momento de plantear todas las situaciones en números, análisis e informes, lo que implicaría una alta aversión al riesgo.

5. **Potencial para la disonancia:** esto implica comprender el grado de significancia que puede tener para un director el grado de ansiedad posterior a la decisión, esto también es conocido como la teoría del arrepentimiento. Esta

teoría afirma que a menudo no hay consistencia o armonía entre las diversas cogniciones de una persona (actitud, creencia) después de haber tomado una decisión.

6. **Incremento del Compromiso:** Otra variable del modelo racional de la toma de decisión se presenta cuando, ella se adhiera a un curso de acción aunque sea confrontado con información negativa respecto a la viabilidad de dicho curso.

Todos estos factores permiten reforzar que las nuevas realidades sociales demandan actuaciones integradas en estrategias de desarrollo local y social, lo cual son dimensiones esenciales e inesperadas desde un trabajo social con dimensión comunitaria donde tener en cuenta estas variables (ética, valores, responsabilidad, compromiso entre otras) permite que los órganos de control fiscal centren sus acciones en gestión de estrategias de análisis e intervención integrada y sostenible en el ámbito de la sociedad, permitiendo así generar una participación que permita estimular y generar un desarrollo sano, transversal, autodependiente, estimulador y protagónico.

Por tanto las capacidades sociales de las personas y entidades sociales que se promuevan consolidaran relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación en los diversos ámbitos, donde el servidor público que tenga a su cargo el control de estos órganos tendrá que considerarlo. Lo anterior también implica asumir nuevos compromisos y planteamientos estratégicos dirigidos a la defensa, protección y ampliación de los beneficios sociales, conectándolos con iniciativas de desarrollo en el ámbito local y municipal con énfasis en el pluralismo participativo. Pastor Selle (2008).

Técnicas para la Toma de Decisiones

Para efectos de esta investigación, es relevante destacar las diversas técnicas existentes en el marco de las instituciones y organizaciones sobre la toma de decisiones, las cuales permitirán establecer un marco de comparación de acuerdo a diversos especialistas sobre el cómo debe ser la toma de decisiones en una organización y esta se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe comenzar por hacer una selección de alternativas y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia algunos autores, dicen que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. De manera que una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante poco tiempo.

El Sistema Nacional de Control Fiscal en Venezuela Breve Reseña como Objeto de Estudio

En Venezuela, el sistema Nacional de Control Fiscal es un sistema conformado por un conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los

sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos del sector público, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública. Cuenta con un marco regulatorio que permite formalizar y reforzar todo lo correspondiente a las políticas de control fiscal externo en el país, a tal efecto, está respaldado por las siguientes normativas que la regulan, relacionadas con el desarrollo del presente Trabajo de Grado :

- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- ✓ Reglamento de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- ✓ Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos.
- ✓ Normas para Fomentar la Participación Ciudadana.

Es importante señalar que estos entes contralores en Venezuela están respaldados por una serie de principios que deberá cumplir todos los entes; algunos propios a destacar estarían:

- ✓ La capacidad financiera y la independencia presupuestaria de los órganos encargados del control fiscal, que le permitan ejercer eficientemente sus funciones.

- ✓ El apoliticismo partidista de la gestión fiscalizadora en todos los estratos y niveles del control fiscal.
- ✓ El carácter técnico en el ejercicio del control fiscal.
- ✓ La oportunidad en el ejercicio del control fiscal y en la presentación de resultados.
- ✓ La economía en el ejercicio del control fiscal, de manera que su costo no exceda de los beneficios esperados.
- ✓ La celeridad en las actuaciones de control fiscal sin entorpecer la gestión de la Administración Pública.
- ✓ La participación de la ciudadanía en la gestión contralora.

El sistema de Control fiscal en Venezuela está integrado de la siguiente manera.

- ✓ Contraloría General de la República.
- ✓ Contralorías Estadales
- ✓ Contralorías de los Distritos
- ✓ Contralorías de los Distritos Metropolitanos
- ✓ Contralorías Municipales
- ✓ Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional
- ✓ Unidades de Auditoría Interna
- ✓ Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

- ✓ Máximas autoridades y los niveles directivos y gerenciales de los órganos y entidades públicos.
- ✓ Ciudadanos

Para efecto de esta investigación el rol que ejercen las Contralorías como parte integrante de este sistema estaría enmarcado en:

- ✓ Coadyuvar al logro de los objetivos del Estado y a mejorar la gestión pública, mediante las asesorías y la formulación de recomendaciones orientadas a superar las debilidades detectadas con las actuaciones de control.
- ✓ Promover la implantación y el fortalecimiento del sistema de control interno de los órganos y entidades sujetos a su control.
- ✓ Contribuir a erradicar la impunidad, estableciendo la responsabilidad por la comisión de irregularidades.
- ✓ Fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control sobre la gestión pública.
- ✓ Promover la transparencia en los órganos y entes sujetos a control.

Es importante señalar que los ciudadanos poseen un rol a cumplir en el marco de las contralorías, dado que les corresponde contribuir al uso eficiente de los recursos públicos y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, ejerciendo su derecho a participar en la planificación, ejecución y control de la gestión pública, así como impulsar la transparencia en la gestión pública.

Las Contralorías Municipales en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, está circunscrita al análisis a la luz del actual ordenamiento jurídico venezolano. A raíz de la Constitución de la

República Bolivariana de Venezuela que entro en vigencia el 30 de diciembre de 1999 (Gaceta Oficial Nro. 36860) y de la introducción de profundas modificaciones en cuanto a la división del poder público ampliándolo en cinco ramas a saber: Legislativa, Ejecutiva, Judicial, Ciudadana y Electoral.

En este orden de ideas La Contraloría General de la República como Órgano Rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, en ejercicio de las competencias que constitucional y legalmente le compete ejercer y con la finalidad de fortalecer a las Contralorías Municipales, como órganos que integran dicho Sistema, dicta un instructivo, en el cual se establece la forma en que los Contralores Municipales deben presentar, tanto a la Contraloría General de la República como a los ciudadanos, los resultados de la acción fiscalizadora del Órgano de Control Fiscal Externo a su cargo, durante un año. En él se recoge una serie de directrices, orientaciones y lineamientos que deben considerar los Contralores Municipales, de acuerdo a cada ejercicio económico previsto en el artículo 107 de la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinario N° 6.015 de fecha 28-12-2010.

Por lo cual para su elaboración debe tener la siguiente estructura en términos generales, como se señala en la figura 3.

Figura 3: Instructivo para la elaboración del Informe anual de Gestión de Contralores Municipales.

CAP.	TITULOS
I	Información General de La Contraloría Municipal
II	Resultados de La Gestión de Control
III	Actuaciones de Control
IV	Actividades de Apoyo a La Gestión de Control y vinculadas con el Sistema Nacional de Control Fiscal
V	Potestades Investigativas, Acciones Fiscales, Expedientes Remitidos al Ministerio Público
VI	Gestión Interna de La Contraloría Municipal
VII	Otras Informaciones de Obligatorio Cumplimiento

Fuente: Diseño de Uzcanga (2014) a partir del Instructivo para la elaboración del informe anual de Gestión de Contralores Municipales (2010)

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal, contempla en el Título II, un cuerpo normativo relativo al Sistema Nacional de Control Fiscal, que según el artículo 23 tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades aludidas en el artículo 9, numeral 1 al 11 de esta ley.

A los fines de una mayor comprensión el artículo 9 de la Ley en referencia en los numerales del 1 al 11 establece:

1. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional.
2. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Estatal.
3. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Distritos y Distritos Metropolitanos.
4. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.
5. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.
6. Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales.
7. El Banco Central de Venezuela.
8. Las Universidades Públicas.
9. Las demás personas de Derecho Público nacionales, estatales, distritales y municipales.
10. Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquéllas.
11. Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos, o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.

Figura 4: Diferentes Autores y la Toma de decisiones

AUTOR	ANKINICKI ANGELO Y ROBERT KREITNER	STEPHEN ROBBINS	JUDITH R. GORDON
DEFINICIÓN	La toma de decisiones es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución.	Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Esto es, toman opciones entre dos o más alternativas. Lo cual ocurre como reacción a un problema.	Es la selección de alternativas en la solución de un problema
PROCESO	<p>Identificar el problema: Existe un problema cuando la solución actual difiere de la deseada.</p> <p>Generar soluciones alternas: En caso de decisiones repetitivas y habituales, se cuenta con alternativas mediante las reglas de decisión.</p> <p>Elegir una solución: Los tomadores de decisiones se inclinan por las alternativas con mayor valor. Se refiere a optimizar la utilidad esperada de un resultado. Se asignan valores a las alternativas y se evalúan.</p> <p>Implantar y evaluar la solución: Se pone en marcha la solución una vez elegida. Después se comprueba su eficacia.</p>	<p>Definir el problema: Cuando se presenta una discrepancia entre el estado existente y el estado deseado.</p> <p>Identificar los criterios de decisión: Los cuales serán importantes para solucionar el problema.</p> <p>Distribuir los pesos a los criterios: El tomador de decisiones sopesa los criterios previamente identificados a fin de darles la correcta prioridad en la decisión.</p> <p>Desarrollar las alternativas: Las cuales sean posibles para resolver con éxito el problema.</p> <p>Evaluar las alternativas: Se hace un análisis y se evalúa cada una de las alternativas. Se califica cada alternativa o criterio.</p>	<p>Evaluar el problema: ¿Cuáles son los elementos clave de la situación? ¿Qué limitantes afectan la decisión? ¿Cuáles son los recursos disponibles?</p> <p>Establecer objetivos: ¿El problema está planteado con claridad? ¿Los miembros del grupo entienden en que trabajaran? ¿Cuáles serán los recursos disponibles?</p> <p>Buscar alternativas: ¿Las personas más involucradas en el problema también están involucradas en la toma de decisiones? ¿Se ha buscado información completa? ¿Las personas que entienden la información también participan en la toma de decisiones? ¿Se han usado diversos medios para generar ideas? ¿Se alientan todas las ideas, independientemente de su contenido? ¿Reconocen los participantes que el proceso ha pasado a la fase de la evaluación? ¿Los criterios para la evaluación están especificados claramente y los entienden todos los</p>

		<p>Seleccionar la mejor alternativa: Se evalúa cada alternativa contra el criterio ponderado y seleccionando la alternativa con la calificación más alta.</p>	<p>miembros del grupo? ¿En la evaluación se incluyen también las diferencias de opinión? ¿Se hacen pruebas piloto de algunas alternativas?</p> <p>Tomar la decisión: ¿Los miembros del grupo tienen claro que han llegado a la selección? ¿Saben si están llegando a lo satisfactorio o a lo óptimo? ¿Los planes de acción preparados encajan con la decisión? ¿Los miembros del grupo se han comprometido con la decisión?</p> <p>Evaluar la decisión: ¿Las obligaciones de reunir datos, analizarlos y presentarlos están claramente asignadas? ¿Se cuenta con un plan de evaluación completa? ¿Se cuenta con un programa de evaluación?</p>
TECNICAS	<p>Tormenta de ideas: Sirve a los grupos para ayudarlos en la generación de ideas y opciones múltiples de solución de problemas. Sirve para disminuir la interferencia causada por las reacciones críticas y de enjuiciamiento de las ideas de una persona por otros miembros del grupo.</p> <p>Técnica de grupo nominal: ayuda a los grupos en la generación de ideas y en la evaluación y elección de soluciones. Se trata de juntas de grupo estructuradas, que se basan en un formato; se reúne</p>	<p>Racionalidad limitada: Los individuos toman decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.</p> <p>Intuición: Es un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada. La intuición no es independiente del análisis racional. Ambos se complementan.</p> <p>Desarrollo alternativo: Se realiza esfuerzo para tratar de mantener simple el proceso de</p>	<p>Lluvia de ideas: Las personas de los grupos generan grandes cantidades de ideas o alternativas respecto a una decisión, sin siquiera evaluar sus méritos.</p> <p>Técnica nominal de grupo: Es una junta estructurada del grupo en la cual los individuos participan en una lluvia de ideas y después clasifican por orden una serie de ideas, como forma de resolver las diferencias de opinión de grupo.</p> <p>Técnica Delfos: Es una técnica estructurada para las decisiones tomadas en grupo, se basa en la administración reiterada de escalas de calificación con el propósito de obtener opiniones sobre una decisión, primero sin enfocarse en ella y después reenfoándose.</p>

	<p>un grupo para analizar el problema, después se generan las ideas por escrito y en silencio, luego cada uno ofrece una idea de su lista, las ideas se registran en una pizarra y el grupo las analiza.</p> <p>Técnica Delphi: Es un proceso grupal que genera en forma anónima ideas o juicios con un grupo de expertos físicamente dispersos. Toma de decisiones auxiliada por computadora: su propósito es disminuir el bloqueo del consenso y al mismo tiempo recopilar más información en un periodo más breve.</p>	<p>búsqueda. Este tendrá que confinarse en el terreno de la alternativa actual. Un comportamiento de búsqueda más complejo, que incluya el desarrollo de alternativas creativas, se aplicara solo cuando una búsqueda simple no descubra una alternativa satisfactoria.</p> <p>Tormenta de ideas: Es un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualesquiera y todas las posibilidades, mientras se restringe cualquier crítica de esas alternativas.</p> <p>Técnica de grupo nominal: Es un método de toma de decisiones de grupo en el cual los miembros individuales se reúnen cara a cara para agrupar sus juicios de una manera sistemática pero independiente.</p> <p>Reunión electrónica: Es una reunión donde los miembros interactúan por computadora, permitiendo el anonimato.</p>	<p>Los mapas de consenso: Técnica para estructurar la resolución de problemas en grupo, la cual implica la clasificación y agrupación de ideas similares, para llegar por ultimo a una solución.</p> <p>La toma de decisiones electrónica en grupo: El Groupware es una extensión del correo electrónico, que permite a los trabajadores compartir ideas y sostener juntas “en línea”, aunque se encuentren en diferentes ubicaciones.</p>
--	--	---	--

Fuente: Adaptado por Uzcanga (2014) a partir de Rodríguez, B. (2007)

Las competencias profesionales de los Funcionarios y las funcionarias de la Administración Pública en el Ejercicio Social.

Siguiendo lo establecido en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas de Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional 2008, (Gaceta Oficial Nro. 38924) se determinó que todo aquel que se encuentra en cargos que demanden actividades de atención en lo social, deberá poseer una serie de competencias entre los cuales están:

- ✓ **Responsabilidad personal:** es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente al cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Los integrantes de las organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la auto dirección, añadiendo valor a la organización y a sí mismos.
- ✓ **Compromiso ético con el servicio público:** actuar con profesionalidad y mostrar coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales del servicio público.
- ✓ **Conciencia del deber social:** es la actitud permanente de servicio a la colectividad. Implica por lo tanto el trabajo voluntario, el desarrollo de iniciativas solidarias al trabajador, abocados a luchar contra la exclusión y la experticia técnica existente en la organización puesta al servicio de la resolución de problemas.

- ✓ **Vinculación con el entorno:** es el desarrollo de capacidades institucionales y profesionales que faciliten la vinculación con los diferentes actores de la sociedad. Implica aportar sus experiencias y capacidades frente a las oportunidades y condiciones del contexto laboral, especialmente en situaciones de cambio, crisis e incertidumbre que requiere de una mayor flexibilidad y efectividad.
- ✓ **Iniciativa:** disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo.
- ✓ **Liderazgo de equipos:** significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo, implica el deseo de guiar a otros que no se muestra como una posición de autoridad.
- ✓ **Comunicación:** es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Ello implica saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito, saber escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos. Incluye la capacidad de comunicación por escrito con concisión y claridad.

En este sentido la formación integral apunta hacia:

- a. Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios y funcionarias.
- b. Contribuir a la eficacia social reforzando los planes de formación que se llevan a cabo en la institución.
- c. Contribuir a la adaptación a los cambios motivado tanto por los procesos de innovación tecnológica, como las nuevas formas de mejorar el trabajo.

Estas competencias están reguladas en dicha gaceta donde fehacientemente plantean la emergente necesidad que tiene los órganos públicos en promover el desarrollo de las capacidades y competencias.

Bases Legales que sustenta el Proyecto de Investigación

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Dentro del primer Ordenamiento Jurídico Venezolano se encuentra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que garantiza al pueblo derechos y deberes tanto económicos, políticos, culturales, ambientales y sociales donde se puede evidenciar los marcos que regulan los aspectos mencionados en este trabajo de investigación en cuanto a los componentes sociales y además lo que regula los aspectos relacionados con la labor de las Contralorías.

Artículo 2

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

Artículo 102

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la

participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

Artículo 132

Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia y de la paz social.

Artículo 135

Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

Artículo 184

La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo.

1. La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.

Artículo 273

El Poder Ciudadano se ejerce por el Consejo Moral Republicano integrado por el Defensor o Defensora del Pueblo, el Fiscal o Fiscalía General y el Contralor o Contralora General de la República.

Los órganos del Poder Ciudadano son la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público y la Contraloría General de la República, uno o una de cuyos titulares será designado o designada por el Consejo Moral Republicano como su Presidente o Presidenta por períodos de un año, pudiendo ser reelecto o reelecta. El Poder Ciudadano es independiente y sus órganos gozan de autonomía funcional, financiera y administrativa. A tal efecto, dentro del presupuesto general del Estado se le asignará una partida anual variable. Su organización y funcionamiento se establecerá en ley orgánica.

En cuanto a las Contralorías Municipales la Carta Magna establece:

Artículo 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.

Respaldao el artículo anterior se estable en Ley Orgánica del Poder Público Municipal

Artículo 100

En cada Municipio existirá un Contralor o Contralora Municipal, que ejercerá de conformidad con las leyes y la ordenanza respectiva, el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos.

Artículo 107

El Contralor o Contralora Municipal remitirá los informes solicitados por el Concejo Municipal, cada vez que le sean requeridos. Asimismo deberá remitir anualmente a la Contraloría General de la República, en los tres meses siguientes a la finalización de cada periodo fiscal, un informe de sus actuaciones y de las gestiones administrativas del Municipio o Distrito, una

relación de ingresos y gastos de este, los estados de ejecución del presupuesto, los balances contables con sus respectivos anexos y el inventario anual actualizado de los bienes de la respectiva entidad.

En cuanto al poder ciudadano la carta magna establece

Artículo 274

Los órganos que ejercen el Poder Ciudadano tienen a su cargo, de conformidad con esta Constitución y con la ley, prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa; velar por la buena gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público, el cumplimiento y la aplicación del principio de la legalidad en toda la actividad administrativa del Estado; e, igualmente, promover la educación como proceso creador de la ciudadanía, así como la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo.

Artículo 278

El Consejo Moral Republicano promoverá todas aquellas actividades pedagógicas dirigidas al conocimiento y estudio de esta Constitución, al amor a la patria, a las virtudes cívicas y democráticas, a los valores trascendentales de la República y a la observancia y respeto de los derechos humanos.

Artículo 299.

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada,

promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Ley Orgánica de Educación

Artículo 108.

Las empresas, en la medida de sus posibilidades económicas y financieras, estarán obligadas a dar facilidades a sus trabajadores en orden a su capacitación y perfeccionamiento profesional, así como a cooperar en la actividad educativa y cultural de la comunidad. Estarán obligadas también- a facilitar las instalaciones y servicios para el desarrollo de labores educativas, especialmente en programas de pasantías y de cursos cooperativos, de estudio-trabajo y en todos aquellos en los cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y tecnología. El Ejecutivo Nacional al reglamentar esta disposición especificará lo conducente sobre organización, supervisión y evaluación del cumplimiento de las obligaciones educativas señaladas en el presente artículo y determinar las limitaciones que resulten de razones de seguridad, salubridad, productividad u otras semejantes.

Artículo 109.

La organización y demás modalidades de los servicios de formación profesional atribuidos a institutos regidos por leyes especiales, estarán

sometidas a la orientación y normas generales que, en materia educacional, establece la presente ley.

Normas para fomentar la Participación Ciudadana, prescritas por la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial N° 38.750 del 20/08/2007

Artículo 1

Las presentes Normas tienen por objeto fomentar el ejercicio del derecho de los ciudadanos a participar en el control sobre la gestión pública a través de las Oficinas de Atención Ciudadana y de los Órganos de Control Fiscal.

Artículo 4

Los integrantes del Sistema Nacional de Control Fiscal, contribuirán con la ciudadanía en el ejercicio de su derecho a participar en el control sobre la gestión pública, en el ámbito de sus competencias, manteniendo una actitud flexible y dialogante con la comunidad, respetando los intereses de los ciudadanos afectados por sus decisiones; adaptando el sistema institucional para un mejor aprovechamiento de los aportes de la ciudadanía.

Artículo 26

Los órganos de control fiscal establecerán estrategias para promover el ejercicio del derecho a la participación ciudadana en el control fiscal sobre la

gestión pública, en los organismos y entidades sujetos a su ámbito de competencia.

Artículo 27

La Contraloría General de la República podrá coordinar con los integrantes del Sistema Nacional de Control Fiscal actividades encaminadas a la promoción de la educación como proceso creador de la ciudadanía, la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo.

Artículo 28

Los órganos de Control Fiscal indicados en el Artículo 26 de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, integrarán a los ciudadanos a sus labores de control sobre la gestión pública, y a tal fin podrán:

1. Elaborar programas de formación y adiestramiento, así como brindar asesorías en áreas de control fiscal; legal; control interno y de evaluación de obras y servicios, entre otros.
2. Incorporar a funcionarios de los órganos de control fiscal a las labores de control que lleven a cabo organizaciones sociales.
3. Incorporar a la ciudadanía a las labores de control fiscal a través de convenios que garanticen la observancia de los principios de confidencialidad, objetividad, responsabilidad y reserva.

4. Divulgar las modificaciones normativas que se produzcan en materia de control fiscal, presupuestario, hacendístico, haciendo especial énfasis en aquellas relacionadas con el financiamiento de proyectos de inversión social rendición de cuentas y manejo transparente de recursos públicos.

5. Evaluar los resultados obtenidos en las funciones de control y vigilancia ejercidas por la ciudadanía en los principales programas sociales.

6. Fortalecer la cultura del ciudadano en la presentación de denuncias relacionadas con la administración, manejo o custodia de fondos o bienes públicos.

7. Cooperar con las Unidades de Contraloría Social de los Consejos Comunales, en el ejercicio del control social a fin de verificar que los recursos se hayan utilizado correctamente.

8. Promover mecanismos de vigilancia oportuna y permanente en la ejecución de proyectos, así como para el seguimiento de las recomendaciones formuladas por los órganos de control fiscal para corregir las desviaciones detectadas y evitar su recurrencia.

Artículo 29

Corresponde a los Órganos de Control Fiscal, por si mismos o en coordinación con organismos públicos o privados, vinculados, entre otros, con la educación, la salud, la cultura y el deporte, tales como las academias nacionales, universidades, colegios y escuelas; lo siguiente:

1. Diseñar, elaborar y proponer programas pedagógicos e informativos; así como seminarios, talleres, conferencias y demás actividades a fin de dar a

conocer los valores, virtudes y derechos ciudadanos, consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y los aspectos vinculados con la participación ciudadana en el control fiscal.

2. Divulgar a través de los medios de comunicación social, aspectos que promuevan la educación ciudadana.

GLOSARIO DE TERMINOS:

Aprendizaje: Es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

Auditoria: Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo.

Compromiso de decisión: Grado al que los subordinados aceptan una decisión particular: La participación en decisiones a menudo tiende a incrementar el compromiso de los subordinados.

Comunicación: Transmisión e información y comprensión mediante el uso de símbolos comunes, verbales o no verbales.

Control: Es información de retroalimentación para soportar los procesos de decisión orientados al cambio y al mejoramiento continuo

Criterio: Norma para conocer la verdad. Juicio o discernimiento.

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

Decisiones programadas: Situaciones en las que procedimientos específicos han sido desarrollados para problemas repetitivos y de rutina

Dirección: Ejercicio de tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

Eficacia: Calidad de la actuación empresarial que consiste en alcanzar el fin perseguido. El logro es la medida de la eficacia, sin considerar la economía en los medios para alcanzar el fin deseado.

Eficiencia: Calidad de actuación empresarial, consistente en la minimización del empleo de medios para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. Los conceptos de eficacia y eficiencia se complementan.

Estrategia: Plan maestro de las líneas de acción por medio de las cuales una persona u organización trata de alcanzar uno o más objetivos previamente determinadas.

Formación: Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Gerencia: Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

Gestión del Conocimiento: Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso

disponible para otros en la organización.

Gestión Fiscal: Es la administración y manejo de la hacienda pública en sus diferentes y sucesivas etapas de recaudo o percepción, conservación, adquisición, enajenación, gasto, inversión y disposición de bienes y recursos públicos

Gestión: Es el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo en una empresa o entidad. Los gestores se limitan a la ejecución y su capacidad de decisión está limitada y subordinada a los directivos, aunque a veces es difícil separar estas funciones.

Interacción: Todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.

Inventario de Habilidades: Técnicas de recolección de información requeridas a las áreas de actividad profesional que indique la factibilidad de adaptación a un determinado puesto de trabajo.

Niveles Gerenciales: Se refiere a las redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

La metodología en un estudio de investigación está caracterizada por un procedimiento básico que permite lograr de una manera específica los objetivos que se ha planteado el investigador. De ahí que, la metodología presenta los métodos y técnicas para realizar el estudio. En otras palabras, constituye la base procedimental de la investigación, puesto que en ella se expone la descripción de las unidades de análisis, las técnicas de observación y recolección de datos, el instrumento, las fases y las técnicas de análisis con el objeto de determinar el significado, de los acontecimientos, los cuales permitirán la toma de decisiones para ubicar la investigación dentro del contexto de la realidad que procede.

Toda investigación que se realiza en el marco de las ciencias económicas y sociales, debe estar sujeta a la escogencia de unos componentes esenciales que permitan identificarse con un nivel de conocimiento considerado como descriptivo, explicativo y con carácter aplicado, dado que en su mayoría van a tener una dimensión empírica, de manera que este estudio se realiza desde el enfoque cuantitativo ya que como lo define Palella (2007) “se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad”. (p.39)

Diseño de la Investigación.

Es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado en este caso el diseño incluye las modalidades documental y de campo. Atendiendo a los objetivos delimitados de manera

primaria, la investigación se orientará hacia un diseño de Campo, por cuanto este permite no solo observar, también recolectar los datos directamente de la realidad, en su ambiente para posteriormente analizar e interpretar los resultados. Sabino, C. (2009) define el diseño de campo como “aquellos que se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad”. (p.89).

Por consiguiente se apoya en una revisión documental donde se recogen datos y análisis provenientes de materiales impresos u otros tipo de documentos, así lo manifiesta Arias (2003), (p. 47). También el manual de la UPEL (2006) conceptualiza lo documental como: “El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y recomendaciones (p. 6), también el presente estudio se circunscribe a las características de una investigación no experimental, debido a que las variables presentes no serán objeto de manipulaciones, ni asignarle aleatoriamente condiciones a esas variables.

Tipo de Investigación.

En el caso específico de esta investigación, se interpreta como un estudio de tipo descriptivo debido a que se apoyó en la revisión de las teorías referidas a la gestión y a la toma de decisiones en la administración pública con énfasis en el plano de lo social, es decir, en base a toda aquellas condiciones que gire en torno a la labor de las Oficinas de Atención al Ciudadano.

En este sentido, 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. Se considerara para tal efecto lo expresado por Hernández R. Fernández C. Baptista P. (2006:102) los cuales señalan que los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y las variables a las que se refieren, esto quiere decir que su objetivo no es indicar como se relaciona las variables medidas si no, que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Población y Muestra

Para Sabino, C. (2009: 31), "la población consiste en todos los individuos u objetos de un grupo bien definido, acerca del cual se necesitan datos para resolver una incógnita". Mientras que "la muestra es un grupo comparativamente pequeño elegido científicamente para representar a la población". Igualmente coincide con lo anterior Hurtado y Toro (2001) cuando señalan: la población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación una vez concluida ésta, de manera que la población la conforman 14 contralores, por ser la población finita, la muestra será intencional, la cual representaría la cantidad de personas que conforman la población.

A tenor de lo expuesto, la muestra está constituida, por 14 Contralores que laboran en los diferentes órganos de control fiscal en el estado Carabobo, siendo en total la población de 14 contralores.

Técnicas e instrumentos

La técnica de recolección de datos según Arias (2003), se definen como “las distintas formas o maneras de obtener información” (p.53), señalando el mencionado autor que las técnicas más empleadas son la observación directa, la encuesta y su instrumento un cuestionario de tipo Likert.

Partiendo del concepto anterior, se tomó la encuesta como técnica de recolección de datos, donde el instrumento de la encuesta es el cuestionario y la observación directa participativa, como las vías de acceso a los datos del presente estudio.

El cuestionario es definido por Tamayo y Tamayo (2000), “como un instrumento formado por una serie de preguntas, que se contestan por escrito a fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación” (p.72).

Para el logro de los objetivos propuesto es fundamental la aplicación de métodos, instrumentos y técnicas de recolección de información considerando las particularidades de cada uno de esto, más apropiados, atendiendo las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permiten obtener y recopilar los datos que se está buscando para este trabajo de investigación.

Validez de los instrumentos

La validez, de acuerdo con la definición de Morlés, V. (1994; P.68) es el “grado con el cual el instrumento sirve al propósito para el cual está destinado”, por lo cual se puede decir que todo instrumento de recolección de datos posee

características específicas que ayudan a dar respuesta a los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

Con la finalidad de garantizar la validez del contenido que sería aplicada a la muestra seleccionada, éste será sometido al juicio de expertos. Los cuales revisarán el instrumento presentado en función de la información que se deseaba obtener, realizando las modificaciones de fondo y forma en caso de ser necesario, pues de esta dependerá directamente el resultado más cercano a la realidad estudiada.

A continuación la operacionalización de las variables para el presente estudio las cuales se observan en el cuadro 1.

Cuadro 1 Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la gestión directiva en la toma de decisiones que ejerce la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo a través de la Dirección de Oficina de Atención al Ciudadano en pro de una gestión y ejercicio de control presupuestario eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS
1. Identificar los lineamientos jurídicos que rige el ejercicio de la función de control fiscal externo.	Lineamientos jurídicos que rige el ejercicio de la función de control fiscal externo	Leyes y Normas	Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Ley Orgánica del Poder Publico Municipal. Ley de Educación. Normas para fomentar la participación ciudadana.	Revisión documental	

<p>2. Determinar los alcances de la gestión directiva y la toma de decisiones tomando en cuenta la participación de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal externo.</p>	<p>Alcances de la participación de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal externo.</p>	<p>Factores que garantizan la transparencia en la administración pública.</p>	<p>Tecnología Eficiencia Eficacia Proceso administrativo Habilidades Directivas.</p>	<p>Cuestionario tipo Likert.</p>	<p>1 a la 11</p>
<p>3. Evaluar la gestión directiva y la toma de decisiones para el control presupuestario.</p>	<p>Gestión directiva y la toma de decisiones para el control presupuestario.</p>		<p>Identificar los Problemas Análisis de la Información Acciones estratégicas Mejora continua Estilo Propio Apoyo de proyectos sociales en conjunto con Oficina de Atención al Ciudadano.</p>	<p>Cuestionario tipo Likert</p>	<p>12 al 21</p>

Fuente: Uzcanga (2014)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados en el instrumento de recolección de datos se procede a tabular los mismos dentro de cuadros estadísticos. A fin de dar cumplimiento a los objetivos previstos.

De manera que la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico, con ello permite resumir y sintetizar los logros obtenidos a los efectos de proporcionar mayor claridad a las respuestas.

Parte I: Alcances de la participación de los funcionarios

P. 1, 2 y 3 El órgano de control fiscal procura destacar los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología en pro de una gerencia efectiva. La gerencia del órgano del control fiscal persigue lograr avanzar en pro de los propósitos de las organizaciones a través de los empleados y de las actividades prioritarias para alcanzar los objetivos. Gestión y/o administración es considerada la principal actividad que marca una diferencia en cuanto a su eficiencia en las organizaciones y/o instituciones

Cuadro N° 2

Procesos de Creación, Desarrollo, Transferencia y uso de la Tecnología

	Respuestas	Porcentaje
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%

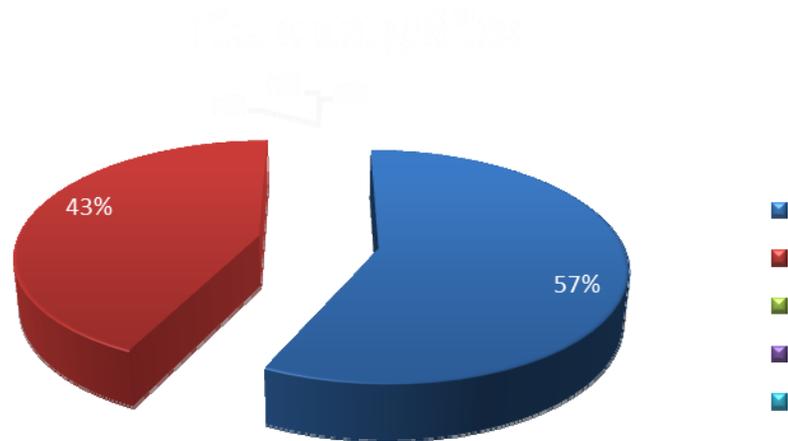


Gráfico 1

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación:

En estos ítems, se evidencia que el 57% y el 43% están de acuerdo que el órgano de control fiscal procura destacar los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología en pro de una gerencia efectiva, también ella persigue lograr avanzar en pro de los propósitos de las organizaciones a través de los empleados y de las actividades prioritarias para alcanzar los objetivos. Además la Gestión y/o administración es considerada la principal actividad que marca una diferencia en cuanto a su eficiencia en las organizaciones y/o instituciones.

De esto se puede inferir que la ley establece que en Venezuela, el Sistema Nacional de Control Fiscal es un sistema conformado por un conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos del sector público, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública.

Cuenta con un marco regulatorio que permite formalizar y reforzar todo lo correspondiente a las políticas de control fiscal externo en el país, a tal efecto, está respaldado por las siguientes normativas que la regulan en la Constitución de la República de Venezuela (1999). Además las contralorías son órganos externos que marcan la eficiencia desde los procesos administrativos.

P. 4, 5, 6 y 7 La planificación y la gestión llevada a cabo por la gerencia, permiten considerar los múltiples factores para la búsqueda de resultados idóneos, planificar y organizar son dos procesos que deben permitir prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se proponga la organización. Organizar como proceso directivo y /o administrativo permite ordenar y distribuir las actividades que debe desarrollar el gerente y el control es aquel proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Cuadro N° 3

La Planificación y Gestión

	Respuestas	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	6	43%
Parcialmente de acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	14%
Parcialmente en desacuerdo	1	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

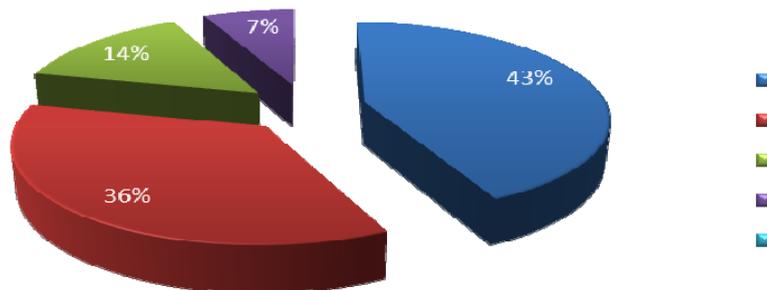


Grafico 2

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estas preguntas, donde se agrupó por considerarse que agrupa el proceso de gestión directiva, los encuestados manifestaron en un 43%, estar totalmente de acuerdo, sumado a ello un 36% están parcialmente de acuerdo que, la planificación y la gestión llevada a cabo por la gerencia, permiten considerar los múltiples factores para la búsqueda de resultados idóneos, también planificar y organizar son dos procesos que deben permitir prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se proponga la organización.

Además organizar como proceso directivo y /o administrativo permite ordenar y distribuir las actividades que debe desarrollar el gerente y El control es aquel proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas, mientras que un 14% ni de acuerdo ni

en desacuerdo lo cual admite que están indecisos ante tales planteamientos mientras que un 7% está parcialmente en desacuerdo, esto desde la óptica del investigador y la experiencia que tiene al respecto le asiente a inferir que la gestión administrativa gerencial de los órganos de control externo, tienen un propósito específico y es lograr la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer las responsabilidades ante la comisión de hechos irregulares relacionados con la gestión de las entidades y órganos a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional, Estatal, Municipal.

P. 8 y 9 Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza y el directivo del órgano del control fiscal debe demostrar destrezas, coordinación, interpretación de ideas, planificación, respecto al contexto actual.

Cuadro Nº 4

Las habilidades Directivas

	Respuestas	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	6	43%
Parcialmente de acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	14%
Parcialmente en desacuerdo	1	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

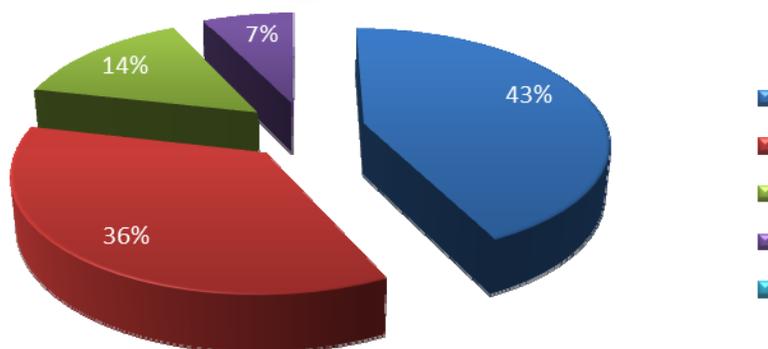


Grafico 3

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estos ítems, los encuestados respondieron de la siguiente manera el 43% está totalmente de acuerdo, sumado a ello el 36% está parcialmente de acuerdo que las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previsto con máxima certeza en la organización y el directivo del órgano del control fiscal debe demostrar destrezas, coordinación, interpretación de ideas, planificación, respecto al contexto actual, pero un 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que permite inferir que se encuentran en posiciones neutras ante las inferencias planteadas, por otro lado el 7% están en desacuerdo con los planteamientos.

De manera que el investigador pudiera decir que existen habilidades adquiridas en el proceso de formación y también juega un papel importante las que se adquieren de manera empírica a través de la experiencia, además debe estar actualizado en el entorno administrativo ya que lo ubica en el momento actual con nuevas perspectivas administrativa que involucre su gestión.

P. 10 y 11 El proceso de dirección permite construir diversas estrategias en pro de los propósitos de la organización y el proceso de dirección permite entrelazar y construir diversas estrategias en pro de los propósitos de la organización.

Cuadro Nº 5

El Proceso de Dirección

	Respuestas	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	71%
Parcialmente de acuerdo	4	29%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	10%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

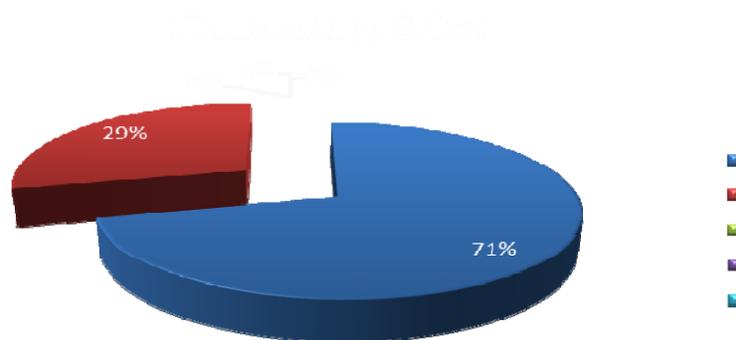


Grafico 4

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estas preguntas, los encuestados respondieron de la siguiente manera el 71% está totalmente de acuerdo, sumado a ello el 29% está parcialmente de acuerdo que el proceso de dirección permite construir y entrelazar diversas estrategias en pro de los propósitos de la organización, que esto permite decir que el directivo debe tener claro sus propósitos institucionales como es en este caso sobre un órgano de control fiscal ya que según Drucker (2006) propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia que la habilidad para hacer las cosas de una manera correcta y eficiencia la habilidad para hacerlas correctamente, de estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas 'correctas' y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso de gestión administrativa.

Parte II: La Gestión Directiva y la Toma de Decisiones

P. 12 y 13 Para la toma de decisiones gerenciales se hace necesario identificar el problema que permita analizar la situación que se pretende solucionar y el proceso de tomar una decisión comienza con un análisis de la información y culmina con una resolución de un problema en cuestión.

Cuadro N° 6

Identificación de Problemas en la Toma de Decisiones

	Respuestas	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%
Total	14	100%

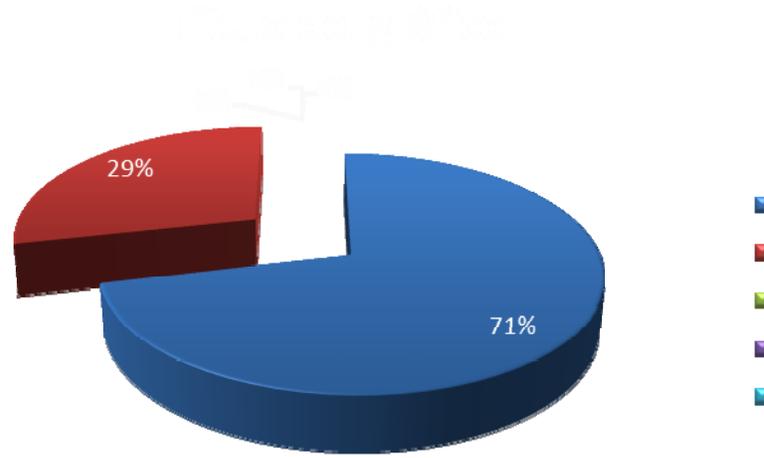


Grafico 5

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estas preguntas, los encuestados respondieron de la siguiente manera el 71% está totalmente de acuerdo, sumado a ello el 29% está parcialmente de acuerdo que para la toma de decisiones gerenciales se hace necesario identificar el problema que permita analizar la situación que se pretende solucionar, además y este proceso comienza con un análisis de la información y culmina con una resolución de un problema en cuestión.

De manera que se puede decir desde la observación del investigador que la toma de decisiones es la primera habilidad que debe poseer un gerente, así lo manifiesta Drucker (2006) todo buen gerente sabe que debe comenzar con el análisis de los problemas, escoger las estrategias más convenientes y tomar decisiones.

P. 14 y 15 Todo proceso directivo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos y la toma de decisiones debe tener mejoras en un momento determinado dependido de la situación que se presenta.

Cuadro N° 7

La Toma de Decisiones como Factor Estratégico

	Respuestas	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	14	100%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%



Grafico 6

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estas preguntas, respondieron en un 100% que todo proceso directivo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos además la toma de decisiones debe tener mejoras en un momento determinado dependido de la situación que se presenta, desde la observación del investigador los gerentes piensan en la toma de decisiones como un factor estratégico desde tres razones fundamentales, la primera, la calidad y aceptabilidad de la decisiones, esta para evitar caer en la resistencia al cambio, la segunda, cuidan de las consecuencias que puedan tener esa decisión y una tercera es que un gerente se pasa la vida en tomar decisiones, también a supervisar su ejecución o a ambas.

P. 16 y 17 La toma de decisiones en su puesto de trabajo es determinante para el logro de objetivos estratégicos de la organización y Cada directivo cuenta con un estilo propio de la empresa para tomar decisiones.

Cuadro Nº 8

La Toma de decisiones en su puesto de Trabajo

	Respuestas	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	8	57%
Parcialmente de acuerdo	4	29%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	14%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

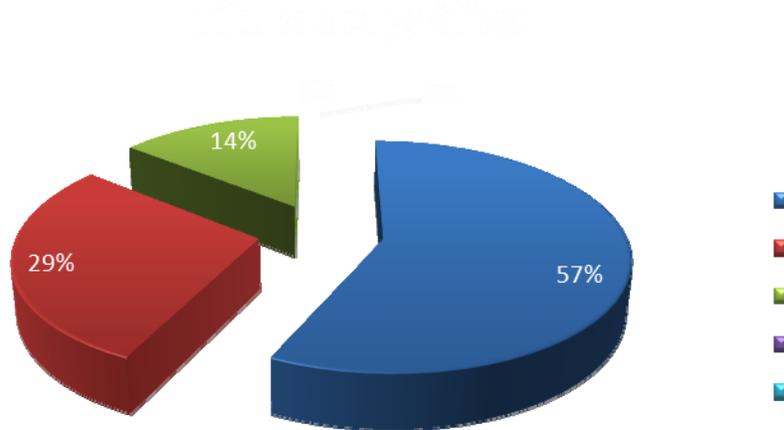


Grafico 7

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estos ítems, el 57% está totalmente de acuerdo, además el 29% está parcialmente de acuerdo, de esto se puede mencionar que se hace necesario más experiencia en los puestos de trabajo, en cuanto a la toma de decisiones es determinante para el logro de objetivos estratégicos de la organización y cada directivo cuenta con un estilo propio para seleccionar las alternativas de acción en la toma de decisiones, en este orden de ideas se puede inferir de acuerdo con la óptica del investigador que es preponderante a la hora de la toma de decisiones para hacer la mejor elección en la solución de un problema específico o general que debido a las circunstancias o contexto se ve influenciado por sus valores con una carga emocional axiológica que juega papel importante para las instituciones como es en este caso en particular del órgano de control fiscal, por el contrario existen un 14% que se encuentra indecisos, es decir no tienen el conocimiento o no toman conciencia que está tomando decisiones constantemente en sus puestos de trabajo.

P. 18 y 19 Las Oficinas de Atención al Ciudadano persigue conjuntamente con la gerencia tomar decisiones en pro de los servicios sociales que prestan a la comunidad y los órganos de control fiscal de acuerdo al marco que regula actualmente la administración pública deberá apoyar los proyectos de carácter social, capacitar y formar tanto internamente a su personal como aquel que pertenezca a las instancias del poder popular.

Cuadro N° 9

Oficina de Atención al Ciudadano

	Respuestas	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	57%
Parcialmente de acuerdo	4	29%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	14%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

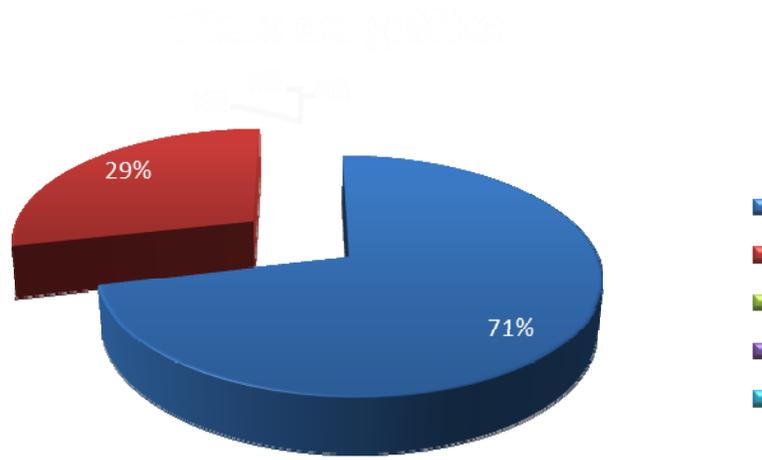


Grafico 8

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estos reactivos los encuestados en un 57% están totalmente de acuerdo, sumando a ello un 29% está parcialmente de acuerdo que las Oficinas de Atención al Ciudadano persigue conjuntamente con la gerencia tomar decisiones en pro de los servicios sociales que prestan a la comunidad y los órganos de control fiscal de acuerdo al marco que regula actualmente la administración pública deberá apoyar los proyectos de carácter social, capacitar y formar tanto internamente a su personal como aquel que pertenezca a las instancias del poder popular, es de hacer notar que los procesos de dirección gerencial en los órganos públicos no son diferentes al resto de las organizaciones, quizás sean más complejos porque se caracterizan fundamentalmente por la connotación social, política, económica y hasta cultural.

No obstante, estas condiciones están relacionadas con el auge y el protagonismo que ha alcanzado la gestión gerencial, el cual hace que las organizaciones se vuelvan más complejas, pero a la vez involucradas con las sociedades o comunidades es decir comprometida con las actividades sociales y por ende sus proyectos comunitarios.

P. 20 y 21 La gestión del órgano de control fiscal a través de sus responsables trabaja combinado con la Oficina de Atención al Ciudadano, con el fin de lograr prestar un servicio de calidad en correspondencia a lo establecido en el marco regulatorio vigente sobre los entes del poder popular y la gestión directiva del órgano y entes de control fiscal es clave en la toma de decisiones y en la distribución de presupuesto en las Oficinas de Atención al Ciudadano.

Cuadro N° 10

La gestión del órgano de control fiscal y la OAC

	Respuestas	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%
Total	14	100%

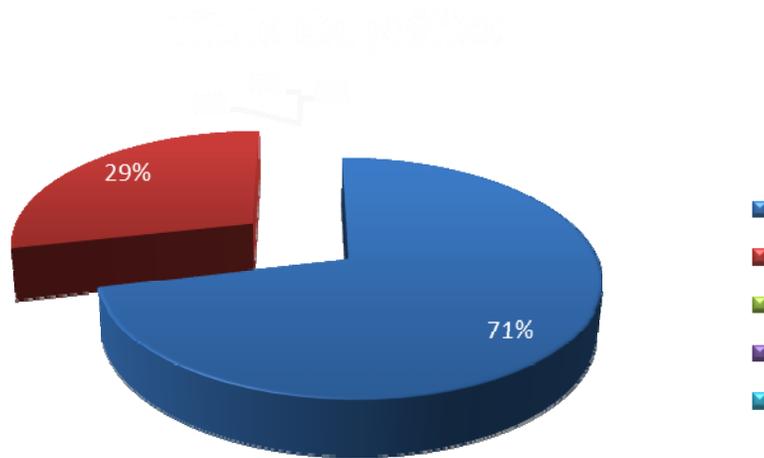


Grafico 9

Fuente: Uzcanga (2014)

Análisis e Interpretación

En estas preguntas el 71 % de los encuestados, han manifestado estar totalmente de acuerdo en que la gestión del órgano de control fiscal a través de sus responsable trabaja combinado con la OAC con el fin de lograr prestar un servicio de calidad en correspondencia a lo establecido en el marco regulatorio vigente sobre los entes del poder popular y La gestión directiva del órgano de control fiscal y demás entes son clave en la toma de decisiones y en la distribución de presupuesto en la Oficina de Atención al Ciudadano, de esto se puede decir que según las leyes establecida, el órgano de control fiscal preparará cada año su proyecto de presupuesto de gastos, el cual será remitido al Poder Ciudadano para su presentación al Ejecutivo Nacional e incorporación sin modificaciones al respectivo proyecto de Ley de Presupuesto que se someterá a la consideración de la Asamblea Nacional. Sólo la Asamblea Nacional podrá introducir cambios en el proyecto de presupuesto que presente la Contraloría.

Es importante señalar que los ciudadanos poseen un rol a cumplir en el marco de las contraloría, dado que les corresponde contribuir al uso eficiente de los recursos públicos y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, ejerciendo su derecho a participar en la planificación, ejecución y control de la gestión pública, así como impulsar la transparencia en la gestión pública.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En la actualidad la ciudadanía venezolana ha asumido el reto de incorporarse a las nuevas políticas gubernamentales que trae consigo su participación al control fiscal de la gestión pública, de esta manera los entes que se caracterizan como instituciones de control están en el deber de mantenerse en constante monitoreo, seguimiento, control y evaluación de sus actuaciones, por parte de los clientes o beneficiarios de su gestión.

En este sentido, la participación ciudadana en la gestión pública se torna imprescindible y en algunos casos comienza a ser exigida por la misma ciudadanía como complemento de las decisiones participativas y dando cumplimiento de los postulados constitucionales y legales que se han venido introduciéndose en el marco regulatorio Venezolano a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999.

De igual forma, la Constitución Nacional en su articulado incorpora un gran número de disposiciones en lo político, social y económico que consagran los postulados relativos a la participación ciudadana, entre los que destaca el artículo 62, el cual indica:

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

En función de ello, el ordenamiento jurídico venezolano promulgado a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se ha venido adecuando a los postulados de la participación ciudadana con la incorporación de la normativa que rige en cada caso. Es así como la carta magna está vinculada al Derecho Humano de la participación ciudadana en la gestión pública, comenzando desde su preámbulo, en el cual indica: “...establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural...”.

En el caso de los municipios éstos son las unidades políticas primarias de la organización nacional de mayor cercanía con sus administrados, por lo cual, el Municipio es el escenario por excelencia para que los ciudadanos y ciudadanas realicen su deber – derecho de participar en el seguimiento, control y evaluación de gestión de los líderes que ejercen el Poder Público Municipal, movidos por la consecución de una mejora constante y sostenible en la calidad de vida que desean alcanzar. Así entonces, el Órgano de control municipal es una función expresa de la Contraloría Municipal según el artículo 176 – en el marco del Sistema Nacional de Control Fiscal –

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.

Este trabajo se lleva a cabo a través del estudio de la participación que tiene el Órgano de control fiscal externo a través de las instancias asociadas a la participación ciudadana, a los consejos comunales, a las comunas y así como a otras representativas del poder popular.

El objetivo del trabajo consistió en analizar la gestión directiva en la toma de decisiones que ejerce la Contraloría del Municipio Miranda del Estado Carabobo a través de la Dirección de Oficina de Atención al Ciudadano en pro de una gestión y ejercicio de control presupuestario eficiente, de esta manera para el logro del propósito el autor se propuso alcanzar los siguientes:

El primer objetivo pretendió generar el análisis de los factores asociados por el ente de control fiscal externo en el contexto legal y/o regulatorio, en este sentido el autor desglosó de manera generalizada estos aspectos, destacándose fundamentalmente aquellos asociados al objeto de estudio pero enmarcados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (G.O.R.B.V.), NRO. 5.908 del 19/02/2009), Ley Orgánica del Poder Público Municipal (G.O.R.B.V. Nro. 6015) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (G.O.R.B.V. Nro.39.164) Ley Orgánica de la Contraloría Social (G.O.R.B.V Nro. 6013) Ley Orgánica de la Administración del Sector Público (2005).

Seguidamente el segundo objetivo se propuso determinar los alcances de la gestión directiva y la toma de decisiones tomando en cuenta la participación de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal externo de tal manera que se aplicó un instrumento con la técnica de la encuesta que tuvo su fundamento en dos aspectos fundamentales, la primera asociada a la gestión directiva, donde se desarrolló una serie de

alternativas asociadas al órgano de control fiscal y a todos aquellos aspectos que identifican a la gestión y/o gerencia, entre los que se destaca el uso de la tecnología, el avance de los procesos de la organización, los procesos de la gestión, el manejo de recursos entre otros. En este aspecto fue importante estudiar las fases señaladas por Welsch y Welsch (2005) referidas a la gestión directiva:

✓ **Planificación:** es un proceso sistemático y consta de diversas etapas, entre las cuales están: definir la situación presente, establecer los objetivos y las metas, prever ayudas y obstáculos para alcanzar dichos objetivos y metas, desarrollar los planes de acción, formular los presupuestos, implementar los planes y controlar los mismos.

✓ **Organización:** es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

✓ **Control:** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

✓ **Dirección:** Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Finalmente en el tercer objetivo, se logró evaluar el proceso de gestión con la toma de decisiones que determino de una u otra forma aquellos componentes que son propios de un directivo y que no solo está

sujeto a la complejidad del mundo institucional, del entorno sino también de los servicios que caracteriza a un órgano asociado al control como son las contraloría municipales.

Concluyéndose a través de lo expresado en el capítulo III, que este órgano está sujeto a la planificación que toma en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del poder público, tanto las denuncias recibidas, la situaciones administrativas, las áreas de interés estratégica nacional y las dimensiones, así como, las áreas críticas de los entes sometidos a su control. Permitiendo con ello acatar lo establecido en el artículo 299 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (G.OR.B.V Nro.5.908 de fecha 19/02/2009),

El cual consagra los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad, solidaridad a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad, promoviendo el Estado conjuntamente con la iniciativa privada las fuentes de trabajo, el nivel de vida de la población, el fortalecimiento económico, la sustentabilidad la equidad del crecimiento económico y la planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta. Coincide igualmente la regulación a nivel Municipal la Ley Orgánica del Poder Público Vigente (GORBV Nro. 6.015 de fecha 28/12/2010), el cual establece en su artículo 75, que El Poder Público Municipal se ejerce a través de cuatro funciones: la función ejecutiva, desarrollada por el alcalde o alcaldesa a quien corresponde el gobierno y la administración; la función deliberante que corresponde al Concejo Municipal, integrado por concejales y concejalas, dejando de manifiesto la función de control fiscal la cual le corresponderá a la Contraloría Municipal- objeto de

estudio- , en los términos establecidos en la ley y su ordenanza; y la función de planificación, que será ejercida en corresponsabilidad con el Consejo Local de Planificación Pública.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arévalo, N. (2011), **“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”**
- Ascanio, Emiliana y Casamayor, Luisa (2000). **Toma de decisiones en el proceso administrativo de la dirección de relaciones de trabajo de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Balestrini, Miríam. (1997). Como se elabora el Proyecto de investigación: Editorial BL, Caracas.
- Batista, L. (2009), **“Gobierno Local: Avances y límites de administraciones municipales participativas”**, Tesis presentada al Programa de Postgrado del Departamento de Ciencia Política y de Administración II de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, como exigencia para obtención del título de Doctor en Ciencias Políticas.
- Braverman, James. (1986). **Toma de Decisiones en Administración.** Editorial Limusa. México.
- Certo, Samuel C. (1984). **Administración Moderna.** Editorial McGraw-Hill. México.
- Charles y Marcus (1962). Marcos básicos de decisión Editorial McGraw-Hill. New York.
- Dale S., (1973) **Administration: Teoría y Práctica.** Editorial McGraw-Hill. New York.
- Daft (2004). **Administración.** Sexto Edición. Editorial Thomson. México.
- Delgado, Colombo y Orfila (2003), **Conduciendo la Investigación.** Editorial Comala. 2da. Edición. Caracas

- Duncan R., (1972). **Característica de ambientes organizacional e incertidumbre percibida** ambiental. Ciencia administrativa. Trimestral 17, nº 3.
- Drucker (2006) **Gestión: Tareas, Responsabilidades, Practicas** Nueva York
- Falcón M, José L. (2002). **Gerencia y toma de decisiones**. Editorial CEC, SA. Los libros del Nacional. Colección Minerva # 7. Caracas.
- Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2010) **Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Gómez, Y. (2011), “**La toma de decisiones estratégicas en la inversión de bonos en la banca. Clave en la gestión financiera**”, trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo en el Área de Postgrado de FACES, para optar por el título de Magister en Administración Mención Finanzas.
- Gomez y Bassa (2010) **Iniciativa Social Como Estrategia Competitiva**. Ediciones IESA. Caracas.
- Greenwood, William (1978). **Teoría de decisiones y sistemas de información**. Primera edición. Editorial. Trillas. México.
- Hernández R. Fernández C. Baptista P. (2006:102). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill. México.
- Hurtado, Iván y Toro Josefina (1998). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Editorial Espíteme. Venezuela.
- Ivancevich, John; Lorenzi, Peter y Skinner, Steven (1997). **Gestión: calidad y competitividad**. Editorial McGraw-Hill. Caracas.
- Morales, V. (1999)**. Mejores Técnicas de Estudio. Editorial Bolivariana. Caracas
- Palma, F. (2012), “**El Capital Humano y la Gestión Social en una Oficina de Atención al Ciudadano de un Órgano de Control Externo Municipal del Estado Carabobo**”. Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Magister en la Universidad de Carabobo, Valencia estado Carabobo.

Pastor S. (2008) **El Papel de la Economía Social como Motor del Cambio Social y La Democratización Sostenible de Las Políticas Públicas Sociales en el Ámbito Local** En *Revista Española de Ciencia Política*, 13. Madrid, pp. 51-87.

Peraza P, Julio C. (1997). **Gerencia**. Fondo Editorial Latino. Caracas.

Rivas Q. (2006) **Derecho Constitucional**. Sexta Edición. Venezuela.

Welsch y Welsch (2005) **Presupuesto Planificación y Control**, editorial Parson.

ANEXOS

Anexo A

Instrumento



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION FINANZAS**



Estimado colega:

Por medio del siguiente instrumento tengo el gusto de dirigirme a usted como parte del equipo de la Contraloría del Municipio Miranda, y conocedor de la materia referida al control fiscal, para que se sirva a responderme de la forma más transparente la encuesta adjunta, esta es el resultado de un estudio que llevo a cabo para obtener el título de Magister Administración Mención de Finanzas, el título del trabajo lo he denominado: **LA GESTION DIRECTIVA: CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL PRESUPUESTARIO EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO CARABOBO**

Atentamente,

Lcdo. Tomas R. Uzcanga S.

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
2. Encontrara las siguientes alternativas :

A: Totalmente de Acuerdo.

B: Parcialmente de Acuerdo.

C: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.

D: Parcialmente en Desacuerdo.

E: Totalmente en Desacuerdo

3. En caso de duda favor comunicarse a alguna de las siguientes direcciones de correo electrónico:

LA GESTION DIRECTIVA Y LA TOMA DE DECISIONES

		A	B	C	D	E
1.	El órgano de control fiscal procura destacar los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología en pro de una gerencia efectiva.					
2.	La gerencia del órgano del control fiscal persigue lograr avanzar en pro de los propósitos de las organizaciones a través de los empleados y de las actividades prioritarias para alcanzar los objetivos.					
3.	Gestión y/o administración es considerada la principal actividad que marca una diferencia en cuanto a su eficiencia en las organizaciones y/o instituciones.					
4.	La planificación y la gestión llevada a cabo por la gerencia, permiten considerar los múltiples factores para la búsqueda de resultados idóneos.					
5.	Planificar y organizar son dos procesos que deben permitir prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se proponga la organización.					
6.	Organizar como proceso directivo y /o administrativo permite ordenar y distribuir las actividades que debe desarrollar el gerente.					
7.	El control es aquel proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.					
8.	Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previsto con máxima certeza en la organización					
9.	El directivo del órgano del control fiscal debe demostrar destrezas, coordinación, interpretación de ideas, planificación, respecto al contexto actual					
10.	El proceso de dirección permite construir diversas estrategias en pro de los propósitos de la organización					
11.	. El proceso de dirección permite entrelazar y construir diversas estrategias en pro de los propósitos de la organización					

TOMA DE DECISIONES

		A B C D E				
12	Para la toma de decisiones gerenciales se hace necesario identificar el problema que permita analizar la situación que se pretende solucionar					
13	El proceso de tomar una decisión comienza con un análisis de la información y culmina con una resolución de un problema en cuestión.					
14	Todo proceso directivo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos.					
15	la toma de decisiones debe tener mejoras en un momento determinado dependido de la situación que se presenta					
16	la toma de decisiones en su puesto de trabajo es determinante para el logro de objetivos estratégicos de la organización					
17	Cada directivo cuenta con un estilo propio de la empresa para tomar decisiones.					
18	Las oficinas de Atención al Ciudadano- OAC- persigue conjuntamente con la gerencia tomar decisiones en pro de los servicios sociales que prestan a la comunidad del municipio Miranda					
19	El órgano de control fiscal de acuerdo al marco que regula actualmente la administración pública deberá apoyar los proyectos de carácter social , capacitar y formar tanto internamente a su personal como aquel que pertenezca a las instancias del poder popular					
20	La gestión del órgano de control fiscal a través de sus responsable trabaja combinado con la OAC con el fin de lograr prestar un servicio de calidad en correspondencia a lo establecido en el marco regulatorio vigente sobre los entes del poder popular					
21	La gestión directiva del órgano y entes de control fiscal es clave en la toma de decisiones y en la distribución de presupuesto en la OAC					

Anexo B

Validación del Instrumento

Anexo C

Estadística Aplicada al Instrumento