



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



**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE  
INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR  
PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS  
FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL  
CONTROL FISCAL MUNICIPAL.**

**AUTOR: RAMON RIVAS**

**Bárbula, Octubre del 2014**



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



**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE  
INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR  
PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS  
FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL  
CONTROL FISCAL.**

**AUTOR: RAMON RIVAS**

**Tutora: Prfa. Magda Cejas**

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

**Bárbula, Octubre del 2014**



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



**APROBACION DEL TUTOR:**

Por medio de la presente se hace constar que el presente proyecto de grado ha sido titulado: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL CONTROL FISCAL.** Presentado por el Economista Ramón Rivas, titular de la cedula de Identidad Nro. **3.493.982**, cumpliendo con los requisitos de forma y fondo para optar al título de **Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas.**

PROF. MAGDA CEJAS M

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Por Magda Cejas M  
C.I. 5.876.102

**Bárbula, Octubre del 2014**



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la Evaluación del Trabajo de Grado Titulado **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL CONTROL FISCAL.**”, presentado por **ECON. RAMON RIVAS**, titular de la Cédula de Identidad **Nro. 3.493.982**, para optar el Título de **Magister en Administración de Empresas. Mención Finanzas**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_, en Bárbula a los **25** días, del mes de **Octubre** del año **2014**.

Nombre y Apellido	C.I
<u>Carlos Blanco</u>	<u>4129190</u>
<u>Issa Rodríguez</u>	<u>7054707</u>
<u>Cesar Otero</u>	<u>7.174.407</u>

Firma

Bárbula, Octubre del 2014

## **AGRADECIMIENTOS:**

*A la Universidad de Carabobo, casa de estudio que me acogió para el desarrollo de mi formación profesional.*

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

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

*Al Prof. Pedro Juan Ferrer quien dio origen a esta oportunidad de desarrollo profesional.*

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

*A la Contraloría Municipal de San Joaquín y al personal que la conforma.*

*A todas las Contralorías Municipales por su colaboración en el desarrollo de este trabajo de investigación.*

## **DEDICATORIA:**

*A mis familiares, gracias por acompañarme en  
estos momentos.*

*A mis colegas y amigos gracias por sus  
afectos.*

*A la gran familia de Contralores, funcionarias  
y funcionarias de los Municipios del Estado  
Carabobo.*



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



**AUTOR: Economista Ramón Rivas**

**TUTOR: Prof. Magda Cejas**

**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE  
INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR  
PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS  
FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL  
CONTROL FISCAL**

**RESUMEN**

El estudio que se desarrolla en este trabajo especial de grado, denota dos grandes dimensiones: la primera el abordaje respecto a las teorías administrativas que sustentan el proceso directivo gerencial y la segunda la formación profesional que se genera como una fuente de desarrollo continuo para aquellos funcionarios que se encuentran en la actividad laboral de un órgano de gestión del control fiscal. En este sentido, consistió en analizar el rol participativo de los contralores municipales en los planes e inversión de formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios y funcionarias que laboran en los órganos de control fiscal externo municipal en el estado Carabobo. De esta manera se realiza un análisis producto de las respuestas de 14 actores (contralores) de las diversas contralorías municipales existente en el estado Carabobo, se sustenta el estudio en el tipo de investigación descriptiva apoyado con la investigación de campo, pero además desde una perspectiva practica se aplica como técnica una encuesta que fue diseñada en dos partes: la primera La formación profesional como proceso que incrementa el desempeño en funcionarios de la Contraloría del Municipio San Joaquín, la segunda referida a la Inversión de los planes de Formación en la Administración Pública, de esta manera y en correspondencia a los propósitos establecidos en el estudio la investigación permite demostrar que la administración pública está sujeta a planes formativos que proveen conocimientos teóricos, técnicos y desarrollo de habilidades intelectuales.

**Palabras Claves: Formación, Toma de Decisiones, Entes de Control Fiscal, Gerencia.**



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



**AUTOR: Economista Ramón Rivas**

**TUTOR: Prof. Magda Cejas**

**THE ROLE OF MANAGEMENT ADDRESS IN THE PROCESS OF INVESTMENT IN VOCATIONAL TRAINING AS A LEADING FACTOR IN THE CONTINUOUS DEVELOPMENT OF STAFF WHO WORK IN A FISCAL MANAGEMENT BODY CONTROL**

**ABSTRACT**

The study developed in this degree thesis, denotes two major dimensions: the first approach regarding administrative management theories underpinning managerial process and the second training that is generated as a source of continuous development for those staff found in the work activity of a management authority of the fiscal control. In this sense, was to analyze the participatory role of municipal comptrollers and investment plans in vocational training as the predominant factor in the continued development of the staff members working in local bodies external fiscal control in Carabobo state. In this way a product of the responses of 8 players (controllers) of the various existing municipal comptrollers in Carabobo state analysis is performed, the study is based on the type of descriptive research supported with documentary research, but also from a practical perspective applied as technical survey that was designed in two parts: the first vocational training as a process that increases performance on officials of the Comptroller of the Municipality of San Joaquin, the second refers to the investment plans of training in Public Administration, in this way and in accordance with the purposes set forth in the research study can prove that public administration is subject to training plans that provide theoretical, technical and intellectual skills.-

Keywords: Training, Decision Making, Authorities Fiscal Control, Management.

## ÌNDICE GENERAL

Agradecimientos	v
Dedicatoria	vi
Resumen	vii
Ìndice de Gráficos	xi
Ìndice de Tablas	xii
Ìndice de Figuras	xiii
Ìndice de Cuadros	xiv
Introducción	15
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	21
Objetivos de la Investigación	31
Justificación de la Investigación	32
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	36
Bases Teóricas	46
Definición de Términos Básicos	98
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Diseño de Investigación	103
Población y Muestra	104
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	105
Validez y Confiabilidad	106
<b>CAPITULO IV</b>	

Análisis e Interpretación de los Resultados	111
CONCLUSIONES	160
LISTA DE REFERENCIAS	168
ANEXOS	174

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: La Formación y los Conocimientos	112
Gráfico N° 2: Capacitación y Perfeccionamiento	114
Gráfico N° 3: Conocimientos Habilidades y Destrezas	117
Gráfico N° 4: Formación, Derecho y Deber Social	119
Gráfico N° 5: La Formación como Actividad Estratégica	121
Gráfico N° 6: La Formación Mejora el Rendimiento	123
Gráfico N° 7: La Eficiencia de las Personas en el Desarrollo	125
Gráfico N° 8: oportunidades de Éxito	127
Gráfico N° 9: La Formación Garantiza el Éxito	129
Gráfico N° 10: Oportunidades para las Instituciones	131
Gráfico N° 11: La Formación y el adiestramiento	133
Gráfico N° 12: La Formación es un Derecho	135
Gráfico N° 13: La Formación es un Proceso Integrador	136
Gráfico N° 14: La Formación Continua	138
Gráfico N° 15: Es un Proceso Perfeccionador	140
Gráfico N° 16: El Rol del Contralor Municipal	142
Gráfico N° 17: La Inversión en la Formación Profesional	144
Gráfico N° 18: Inversión en la Formación	146
Gráfico N° 19: La Inversión Formativa	147
Gráfico N° 20: La Inversión en la Formación	149
Gráfico N° 21: Invertir en la Formación	151
Gráfico N° 22: El Contralor Municipal y la Toma de Decisiones	152
Gráfico N° 23: Las Decisiones Vs Contralor Municipal	154
Gráfico N° 24: Decisiones de los Contralores	155
Gráfico N° 25: La Toma de Decisiones	157

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: La Formación y los Conocimientos	111
Tabla N° 2: Capacitación y Perfeccionamiento	113
Tabla N° 3: Conocimientos Habilidades y Destrezas	116
Tabla N° 4: Formación, Derecho y Deber Social	118
Tabla N° 5: La Formación como Actividad Estratégica	120
Tabla N° 6: La Formación Mejora el Rendimiento	123
Tabla N° 7: La Eficiencia de las Personas en el Desarrollo	124
Tabla N° 8: oportunidades de Éxito	126
Tabla N° 9: La Formación Garantiza el Éxito	128
Tabla N° 10: Oportunidades para las Instituciones	131
Tabla N° 11: La Formación y el adiestramiento	133
Tabla N° 12: La Formación es un Derecho	134
Tabla N° 13: La Formación es un Proceso Integrador	136
Tabla N° 14: La Formación Continua	137
Tabla N° 15: Es un Proceso Perfeccionador	139
Tabla N° 16: El Rol del Contralor Municipal	141
Tabla N° 17: La Inversión en la Formación Profesional	143
Tabla N° 18: Inversión en la Formación	145
Tabla N° 19: La Inversión Formativa	147
Tabla N° 20: La Inversión en la Formación	148
Tabla N° 21: Invertir en la Formación	150
Tabla N° 22: El Contralor Municipal y la Toma de Decisiones	152
Tabla N° 23: Las Decisiones Vs Contralor Municipal	153
Tabla N° 24: Decisiones de los Contralores	155
Tabla N° 25: La Toma de Decisiones	156

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Rasgos de las Personas	88
Figura N° 2: Componentes de la Toma de Decisiones	91
Figura N° 3: Estímulos para la Toma de Decisiones	94

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Las Teorías administrativas	58
Cuadro N° 2: Presupuesto de Ingresos y Gastos 2013	69
Cuadro N° 3: Contralorías Municipales	70
Cuadro N° 4: Dimensiones del Proceso Formativo	75
Cuadro N° 5: Diferencias entre Aprendizaje, Formación y Adiestramiento	76
Cuadro N° 6: Aprendizaje, Educación y Desarrollo	77
Cuadro N° 7: Etapas de la Gestión del Conocimiento.	97
Cuadro N° 8: Presupuesto 2013 - 2014	116
Cuadro N° 9: Tomar Decisión de Invertir en Formación	163

## INTRODUCCIÓN

Cada vez más se refuerza los componentes que hacen posible comprender que el proceso formativo es relevante en el marco de las instituciones tanto públicas como privadas. Cuando se trata de invertir en planes de formación profesional las condiciones son más controversiales por cuanto en los últimos veinte años (dos décadas) uno de los problemas más importante de la formación ha irrumpido en la conciencia colectiva de formadores y de entes formativos en condiciones diversas que generan confusión, dado que la brecha entre el nivel del discurso y el nivel de la practica es generalmente difuso.

Esta brecha (abismo) pone de manifiesto que son múltiples las estrategias, procesos, modelos y enfoques que traen consigo los procesos formativos, no obstante en la administración pública quizás el rasgo significativo no se encuentra en los marcos existentes y regulatorios para formar y capacitar al funcionario, más bien los matices significativos en este aspecto se encuentra en las direcciones que gestionan los recursos humanos donde inicialmente puede generarse una gran confusión sobre la existencia del proceso formativo como un gasto más y no como una inversión.

Esto trajo como consecuencia la aplicación inadecuada de adiestramiento, la capacitación y por ende la formación (entendido como procesos distintos pero complementarios) y que finalmente están desvinculados con las estrategias de la organización, con las políticas y prácticas para gerencia un activo intangible como lo es la gente.

Ya es evidente desde una perspectiva gerencial que en los países del mundo se ha desvinculado- en gran medida- del vinculo tradicionalista en el que se encontraba desde hace varios años respecto a los mecanismos idóneos formativos desde el ámbito funcional y por ende desde el proceso de inversión, en este sentido, queda de manifiesto que invertir en el campo formativo es brindarle la oportunidad de participar a los funcionarios y funcionarias de los órganos de control fiscal externo las herramientas que consoliden conocimientos y destrezas capaces de crear e innovar, así como la oportunidad de comunicarse con todos los niveles de la organización, fortaleciendo las competencias necesarias para el mejoramiento y desarrollo continuo.

De este modo los profesionales del órgano de control fiscal externo (en este caso de las contralorías municipales) requieren de la incorporación de planes formativos integrados a ofrecer indicadores sobre la naturaleza exacta de los objetivos que persigue y sobre las condiciones de poder y alcance en las cuales se determinan y se persiguen los propósitos esperados.

Importante recordar que las instituciones deben permanecer en constante evolución dado que son sistemas abiertos, en ellas se producen continuas modificaciones, desaparecen tareas o surgen nuevas necesidades, por tanto los procesos la formación se debe adecuar permanentemente a las posibles necesidades y en base a los rendimientos esperados en el perfil de los puestos de trabajo. Cada vez más se hace evidente el desarrollo de los recursos, la tecnología y la necesidad de evolucionar en el rendimiento de las personas que se desempeñan en diversas actividades laborales. Sin embargo no debe descartarse la imperiosa necesidad de que prevalezca la valoración de las personas en pro de la demostración de las competencias.

En esta investigación también se destaca el derecho de los funcionarios y funcionarios para la participación de sus programas formativos no solo por lo establecido en nuestra carta magna , sino también en lo correspondiente al artículo 141 de la misma, el cual establece que la administración pública está al servicio de los ciudadano y se fundamenta en los principios de participación, no solo de los gobiernos nacional, estatal, sino también municipal, los cuales deben acogerse a los nuevos lineamientos propios de una cultura organizacional que exige día a día mayor dinamismo.

En este orden de ideas, se requiere destacar que los procesos de dirección gerencial en los entes públicos no son diferentes al resto de las organizaciones, quizás sean más complejos porque se caracterizan fundamentalmente por la connotación social, económica y hasta cultural. Así mismo, este trabajo de investigación parte del propósito que tiene la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, como máximo órgano del Poder Ciudadano con competencias para ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos.

Siendo así un órgano que goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y de potestades para combatir la corrupción administrativa y para fomentar la eficacia, la ética, la probidad, la transparencia, la legalidad y la participación ciudadana en la salvaguarda del patrimonio público en el marco de la Constitución y el ordenamiento jurídico vigente. Se desarrollo igualmente el trabajo especial de grado sobre la relevancia que tiene el rol de los contralores en los procesos formativo de los funcionarios, además de la inversión existente que han de hacerse con las partidas presupuestarias disponibles para tal fin.

En el caso específico de esta investigación se considero las contralorías municipales para el estudio como órganos de control fiscal externo se encuentran alineados a los principios estratégicos que rige el control fiscal general en Venezuela. Aun cuando el funcionamiento de las mismas se rigen sobre la base al Plan Operativo Anual estas se sustentan sobre su propio reglamento interno, además de velar por los principios éticos y gubernamentales que rige para todos aquellos funcionarios y funcionarias de la administración pública prevalece en ella y en sus respectivas gerencias contraloras el compromiso del desarrollo continuo de aquellos profesionales al servicio de la sociedad y de los municipios.

Por tanto, la investigación tuvo como objetivo general analizar el rol participativo de los contralores (dirección gerencial) en los planes e inversión de formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios y funcionarias que laboran en los órganos de control fiscal externo municipal ubicados en el estado Carabobo.

El desarrollo de la investigación se realizo a través de 4 capítulos, el primer capítulo consistió en el desarrollo del problema, objetivos de la investigación y la justificación, de esta manera el contexto real del estudio y su objeto fueron explicados en esta primera parte del trabajo.

El segundo capítulo se desarrollo en el marco de la fundamentación teórica, antecedentes, bases conceptuales, de esta manera se busco destacar los aspectos que conforma la teoría del objeto de estudio.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico de esta forma se busco plasmar todo lo relativo a las técnicas, procesos y métodos adecuado a este contexto.

Por último se desarrollaron los resultados y el análisis de las afirmaciones de las dos partes que se indagaron en el estudio.

Finalmente las conclusiones y las referencias bibliográficas.

# **CAPITULO I**

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento del Problema:**

En las últimas décadas en el entorno, se ha evidenciado los efectos que han traído consigo los constantes cambios económicos, culturales, financieros y políticos en el marco de un escenario internacional y también nacional. Uno de los cambios más notables consistió a finales de la década de los ochenta del siglo XX, donde comenzó a expandirse en la comprensión de la sociedad del conocimiento, postindustrial o sociedad información para hacer referencia a los cambios socioeconómicos que se estaban produciendo en el mundo entero.

Es así como, Castells, M (2004) introduce a inicio del 1997-2000 la era de la información, evidenciando así el análisis de características socioculturales de diversos matices, pero al mismo tiempo creando la coincidencia en que uno de sus rasgos más definitorios es la omnipresencia de las tecnologías digitales en todos los ámbitos socio económico, de esta manera queda configurando la tercera revolución industrial.

En este orden de ideas, se ofrece al mundo grandes evidencias de un nuevo modelo productivo posfordista que determina diversas condiciones y/o características tales como: formas flexibles y descentralizadas de los procesos laborales, nuevas organización del trabajo, decadencia de las viejas industrias basadas en la manufacturación y crecimiento de las industrias del futuro basadas en los computadores, privatización, contratación

de servicios diversos, feminización de la fuerza laboral, y por ende, una mayor autonomía respecto al control del estado nación que llevo al mundo a la comprensión de nuevos modelos en los mercados financieros conectados por la revolución de las telecomunicaciones.

Por ello, a medida que la complejidad se denota en las sociedades también, se evidencia en las instituciones y de esta manera, se comienza a visualizar procesos cada vez más especializados que están supeditados a los intereses de carácter político, social, económico y cultural propios de un mundo cambiante y vertiginosamente transformador. Paralelamente los cambios profundos de carácter laboral, social y económico en las últimas décadas trajo igualmente consigo el paso de un modelo de producción agrícola a otro industrial que logró impulsar la necesidades de cualificar profesionalmente a las personas en sus actividades laborales. No cabe duda, que estos cambios que implican no solo la revolución industrial, la tecnológica, sino también, la globalización son lo suficientemente amplios como para afectar el contexto económico, paralelo también a modificaciones que son relativas a la vida de las personas, de las naciones y también al organismo gubernamental.

Así mismo, se asiste en el mundo un modelo de desarrollo que ha sido descrito de muchas y variadas formas, pero que ha creado una conciencia en la sociedad entera de una evolución que no se detiene en el marco de la producción actual.

Al respecto Castell, M (ob.cit) señala:

...lo relevante es que estamos en una fase de la Economía que esta denominada por lo inmaterial y por el conocimiento frente a la

condición material de las anteriores revoluciones industriales y por otra las telecomunicaciones digitales permiten que por vez primera la economía funcione como una unidad en tiempo real a lo largo de todo el planeta. (p.145)

Igualmente Blur (1999) coincide al mencionar que se asiste en un mundo que cada vez mas adopta cuatro formas esenciales a estimar en las instituciones, las mismas se identifican de la siguiente manera:

1. La primera en los requerimientos de los servicios y la satisfacción de estos.
2. La segunda la información como el conocimiento especializado.
3. La tercera la producción de productos y la generaciones de opciones.
4. Y la cuarta la gente, la confianza en su lealtad, su interacción en lo político, económico, cultural y social.

Así entonces, el funcionamiento organizativo e institucional esta vinculado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de los fines y objetivos de la empresa. Estos objetivos aunque principalmente son de la dirección también deberían incluir los objetivos del conjunto de personas que forman parte de la empresa o de las personas e instituciones con las que interactúa directa e indirectamente (proveedores, clientes, personal etc.).

Considerando lo expresado, con antelación se pone de manifiesto la transformación que ha tenido la economía y el alcance económico mundial a

consecuencia de la globalización, el cual repercute considerablemente en el desarrollo de los países exigiéndoles mayor atención al ámbito organizacional y más aun a quienes direccionan las instituciones y organizaciones. Por ello, el proceso acelerado por innovaciones que ha permitido el acceso masivo a la información y a la comunicación, se traduce en el ámbito económico en profundos cambios en la estructura de la producción, el comercio y el financiamiento mundial.

Según Benavides, Espínola (2002) a tenor de lo expuesto plantea:

...este mundo global considerado el mundo de los mundos, crece la velocidad con los aportes de la tecnología y las comunicaciones, manifiestas en el posicionamiento creciente de los e-business, generando impactos de contextos ampliados y entrópicos con los que instituciones y organizaciones aprenden a cohabitar y a crecer. (p.3)

A tenor de lo expuesto, el énfasis en las fuentes de productividad y competitividad de la nueva economía global, depende fundamentalmente de la capacidad de generación de conocimientos y del procesamiento eficaz de la información, así como de la capacidad cultural y tecnológica de las personas, de las instituciones y de las organizaciones.

En esta misma dirección, Bayón, M. (2004) indica que en la práctica, los resultados de una organización aparecen como la resultante de miles de

pequeñas acciones y decisiones que día a día adoptan las personas que la componen, cada uno en su puesto de trabajo. No es posible a modo de ver del especialista - olvidar que la gestión de personas se desenvuelve en un estado de incertidumbre y riesgo, esto hace comprender que la estrategia global de la organización y los resultados parciales que se obtienen son considerados de cara a los objetivos estratégicos vinculados con la visión y misión de la organización.

En consecuencia, son muchas las organizaciones que apuestan por la gestión del conocimiento, para poder generar verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, descubriendo que los activos intangibles o recursos internos, son los que aportan valor agregado a las organizaciones; como lo menciona Barnes, S. ( 2002, p.1) cuando indica que “el enfoque de las instituciones basado en los recursos reconoce la importancia de las capacidades y recursos organizativos como claves para conseguir y mantener esa ventaja competitiva”.

Por tanto, para construir una visión compartida e integral de los recursos y las capacidades en las instituciones, se hace necesario concebir a las personas, también la inversión que requieren para el mejoramiento continuo de su desarrollo profesional, lo cual permitirá aportar más capital a la organización, constituyéndose en los recursos intangibles. Todo esto se logra a través de los procesos organizacionales y administrativos que se traducen en las cuatro dimensiones centrales: planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Los mecanismos y los incentivos para incrementar las inversiones en los recursos humanos que laboran en las organizaciones, forma parte de programas que en la gran mayoría de los casos, depende de la inversión directa de la persona y no de la inversión sostenida de las instituciones o bien de las organizaciones. De esta manera, la dirección gerencial asiste a la necesidad de atender las demandas y diversas iniciativas de carácter gubernamental-político que permita considerar la inversión que han de hacerse a la formación de las personas, apoyándose en una idea compartida sobre los grandes desafíos que hoy afronta las economías y las grandes sociedades.

Conviene destacar, que Venezuela atraviesa una de las crisis más conejas en materia política, económica y social de su historia republicana, esto se refleja en los niveles de conflictividad política y en especial económica demostrándose principalmente en una caída acumulada de más del 40% en el ingreso por habitante, un aumento en los niveles de pobreza y un salto de más de un 150% de inseguridad.

Villasmil, España, Santos y González (2012), este reflejo social, económico y político pone de manifiesto las condiciones que hoy en día rige para las organizaciones empresariales e institucionales en términos de la gerencia y/o dirección. En todo caso, la población venezolana se encuentra ubicada en momentos de grandes incertidumbre y en especial de condiciones que no son tan solo de carácter coyuntural, sino más bien de procesos que responden a crisis que se han acumulado y que repercute considerablemente en otros campos de acción.

En función de lo anterior, la contraloría del Municipio San Joaquín, el reto implica considerar los cambios de carácter demográfico, la globalización de las economías y de las sociedades en general, así como el empleo y puesta en práctica de tecnologías de información y comunicación, con cambios en las estructuras del trabajo y por ende, del mercado de trabajo. Para el abordaje de los mecanismos presupuestarios proveniente del ente gubernamental para la formación continua de las personas que laboran en el órgano de control fiscal implica intentos fallidos dado que la inversión en la formación revela problemas de índole regulatorio que sin lugar a duda, enfrenta la persona encargada de direccionar (gerenciar) la institución.

En consecuencia uno de los grandes problemas es precisamente encontrar mecanismos de inversión como también, la rentabilidad o el retorno de esta inversión (formación) al órgano de control fiscal.

A tenor de lo expuesto, las partidas destinadas al carácter formativo de los funcionarios son identificadas en la Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela Nro. 387.825, emitida por el Ejecutivo Nacional el 31 de Agosto del 2011, donde se emana detalle respecto a todo aquello que concierne como planes de capacitación, formativo o adiestramiento, conociéndose como la partida Nro. 401.

La cuestión de quién debe invertir en un proceso formativo conduce inevitablemente al tema de la dispersión de las responsabilidades de la inversión formativa, así como la responsabilidad directa de los costos por tanto, en el caso en concreto de los órganos de control fiscal la preponderancia de la formación continua, tiene su fundamento en la constatación del presupuesto para tales fines, que en su defecto depende en gran parte de la administración pública y concretamente del estatuto de la

función pública, en su capítulo V hace mención concretamente a los planes de personal creando un valor diferenciador respecto a los municipios.

Ante estas consideraciones, la formación de las personas permitirá desarrollar sus conocimientos en relación con la evolución tecnológica, social y económica en cuyo contexto, se sitúan los nuevos modos y relaciones de trabajo; todo esto en virtud, de contribuir al desarrollo de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, sumado con el nivel de profesionalización que posee cada persona en la organización.

En este orden de ideas, Romero León (2009), la dirección gerencial esta consustanciada con la gestión del conocimiento centrándose así en la planificación estratégica, evaluando las vulnerabilidades de la organización, y en este sentido gestionando activamente vínculos estratégicos que permitan el logro de objetivos institucionales en pro de la competitividad, manejando el proceso administrativo con flexibilidad y generando opciones e iniciativas entre otros.

Por lo antes expuesto y en consideración al interés del tema, por parte del autor, se hace necesario destacar que los entes de control fiscal externo, según lo establecido en la Ley de la Contraloría General de la Republica de Venezuela (G.O.R.B.V N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001) haciendo énfasis en el artículo 2 de la mencionada ley es un órgano del Poder Ciudadano, 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, entre sus actuaciones están la realización de auditorías, inspecciones y cualquier otro tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control. Interpretando de

esta forma según el autor de esta investigación que este órgano cuenta con una relevancia establecida como un ente del Poder Ciudadano con competencias para ejercer el control gozando autonomía funcional, administrativa, organizativa y de potestades para combatir la corrupción administrativa y para fomentar la eficacia, la ética, la probidad, la transparencia, la legalidad y la participación ciudadana en la salvaguarda del patrimonio público- en el marco de la Constitución y la ley evaluando tanto las políticas públicas como los resultados de la gestión administrativa de los organismos públicos.

De lo anterior, el órgano mencionado (Contraloría del Municipio San Joaquín) está sujeto a la planificación por parte de la directiva que conduce estos órganos de control fiscal, en todo caso las decisiones por parte de la gerencia es de vital importancia en el marco de los planteamientos que da lugar las condiciones que rigen en estos 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 requieren diversas opciones que propicia la actividad del órgano de control fiscal externo, por tanto es vital para la institución la formación de los funcionarios y funcionarias, más aun de la directiva.

Coincide igualmente, la regulación a nivel Municipal de la Ley Orgánica del Poder Publico 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, de esta manera la función de control fiscal 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.

Por otro lado, lo consagrado en el artículo 299 de la Constitución de la Republica 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.

Para efecto del desarrollo de esta investigación se considerará para todos los efectos lo establecido en el Sistema Nacional de Control Fiscal 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. Entendiéndose que 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.

Es importante destacar, entre las facultades de los titulares de los órganos de control fiscal externo se encuentra considerar la implementación de su propio Reglamento Interno de Funcionamiento, a través del cual se establecen consideraciones globales en torno al funcionamiento de la Contraloría Municipal, tomando en consideración, la gestión de personal, la elaboración de Plan Operativo Anual, las condiciones ambientales que regirán en la institución, las actuaciones de control a realizar, la estructura organizativa, el horario laboral y todo aquello que a discrecionalidad del titular, deba prevalecer para lograr la efectividad y eficiencia en la institución.

En el caso específico de las contralorías municipales, han dedicado las partidas presupuestarias asignadas para fines de capacitación y formación (GORBV Nro. 387.835) al desarrollo de planes formativos de profesionalización, no obstante, la gran mayoría de las contraloría destinan el presupuesto para planes formativos en materia de control fiscal externo, en especial todo aquella materia referida al control, a las auditorias, la planificación, así como aquellos aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos, de gestión, evaluación de programas proyectos fundados en criterios de economía, eficiencia y eficacia. Hoy en día, los planes de formación profesional apuntan a sistemas más integrales, es decir a generar planes referidos especialmente a áreas del conocimiento que no solo sea la técnica, la especializada (el control), sino también aquella que subyace en una formación continua y adecuada a los cambios del entorno, donde el actor (funcionario y funcionaria) garantice ser mejor ciudadano y demuestre estas competencias en el entorno laboral.

En este mismo orden de ideas, alrededor de esta temática discursiva ¿los planes formativos generados y calificados de acuerdo al presupuesto

asignado en los órganos de control fiscal externo se ajusta a la realidad compleja que actualmente se evidencia en el entorno institucional de las contralorías?, ¿de qué manera puede generarse una formación continua y cuyo alcance sea de carácter significativo en pro de los funcionarios y funcionarias de las contralorías municipales?

### **Objetivos de la Investigación:**

Analizar el rol participativo de los contralores (dirección general) en los planes e inversión de formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios y funcionarias que laboran en los órganos de control fiscal externo municipal ubicados en el estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

1. Estudiar la formación profesional como factor que consolida las competencias de las personas que laboran en los órganos de control fiscal.
2. Describir los componentes que intervienen en la toma de decisiones en la inversión de planes formativos en los órganos municipales de control fiscal externo.
3. Verificar el proceso de formación profesional continua y la inversión en los funcionarios que laboran en los órganos de control fiscal externo municipales del estado Carabobo.

## **Justificación De La Investigación.**

En el marco del desarrollo a nivel mundial de los países, las instituciones cada vez más enfrentan cambio de toda índole, y apuntan a ser más competitivas para garantizar con ello su permanencia y su posición en el mercado. No basta en la actualidad contar con una tecnología avanzada sino más importa la contribución a los propósitos y objetivos organizacionales en pro del éxito de la empresa.

La Dirección Estratégica de las instituciones pone en práctica la planificación estratégica en planes formativos definida como aquella que se formula, ejecuta y evalúa acciones que permitirán que las instituciones como las contralorías municipales logre sus objetivos, así mismo, la formulación de estrategia por consiguiente, incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de las mismas, la determinación de amenazas y oportunidades.

La relevancia estratégica de esta investigación radica fundamentalmente en la base de la consideración que actualmente asiste a los planes formativos en el contexto de los órganos de control fiscal. De esta manera, el ejercicio del control fiscal externo posee su propia base normativa que está orientado hacia el desempeño eficaz, eficiente y económica, que deben observar los organismos públicos en cuanto a la implantación y funcionamiento de sus mecanismos de control, a través de las normas generales, control interno y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

Desde esta perspectiva, la participación gerencial es cada vez más relevante, comprometida y articulada con los elementos materiales y humanos de la institución. De esta manera, desde el punto de vista científico la investigación desarrollada centra sus bases en los componentes que conllevan la formación profesional y el desarrollo de las personas, especialmente en los funcionarios y funcionarias de la administración pública.

Desde el componente práctico-laboral proveerá argumentos estratégicos que conlleva a la connotación de importancia para crear planes formativos en pro de las contralorías municipales. De igual forma, la investigación ofrecerá alternativas idóneas para consolidar dichos planes. Desde lo institucional, es necesario considerar la pertenencia social y participación en el desarrollo del país, a la construcción de un nuevo paradigma socio-educativo que está emergiendo y que requiere que las instituciones apunten al mejoramiento continuo tomando en consideración que este estudio, permite agregar valor al programa de maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas, a través del desarrollo de las teorías gerenciales con énfasis en la formación profesional de funcionarios de la administración pública, también, en correspondencia a la línea de Gestión financiera y Sistema Empresarial Venezolano cobrando dentro de la misma mayor fuerza las innovaciones en materia de Gerencia.

Desde otra óptica, la que identifica la metodológica del estudio se desarrollara a través de las técnicas, métodos cuantitativos y cualitativos que permitirá llevar a cabo procedimientos apropiados para el desarrollo teórico y empírico que agrega valor a la teoría de la formación en los órganos de control fiscal externo.

## **CAPITULO II**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

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

Flórez D. Sobeida A (2013) en su trabajo de grado titulado La falta de Conocimiento afecta el Perfil del Revisor Fiscal en Colombia, llevo a cabo una investigación cuyo objetivo general planteo la realidad del ejercicio de la Revisoría Fiscal el cual debe ejercerse con cierta ética y principios que no se obtienen con solo diez semestres en una universidad, sino que esta necesita de una experiencia que se adquiere con el desempeño de la labor contable o con el estudio de una especialización en el campo, que le permita tomar decisiones acertadas y oportunas a la hora de emitir conceptos y realizar su profesión.

El problema contexto se refirió a que en Colombia la Revisoría Fiscal (control fiscal) se ve afectada en muchos aspectos, como factores que inciden significativamente en un perfil adecuado de lo que debe ser un Revisor fiscal en la empresa moderna por la falta de ética profesional, preparación profesional y una normatividad clara de las leyes y normas que involucre los cambios que se presentan en esta ocupación. Para la autora, el énfasis plantea que es frecuente encontrar que las empresas no quieren tener Revisor Fiscal, porque este es un servicio externo por el cual deben

pagar, a fin ejercer el control o verificar que las cosas se hagan según la norma reglamentada.

Esto conlleva a que sean celosos en las empresas a la hora de suministrar la información para el desempeño de la labor, se crea la conciencia y necesidad de la profesión de ser flexibles a la hora de hacer su trabajo, motivados por el hecho de perder sus puestos, además se está permitiendo que este profesional realice su labor en modo tiempo y lugar porque no se están contratando con en el tiempo suficiente para desempeñar su trabajo por evitar que estos se adentren más en las situaciones de la empresa, y buscando minimizar los costos del servicio.

De ahí la importancia de este trabajo de investigación y vincula al tema central de estudio por parte del autor, dado que se manifiesta el nuevo rumbo profesional que debe tener los Contadores Públicos, con el fin de que se preparen para ejercer labores de la Revisoría Fiscal, Auditoría y el Aseguramiento de la Información, solo así el Estado y la sociedad reconocerá los aportes que esta profesión hace, y por fin se tendrá un profesional más competitivo, con una mejor remuneración económica que le permitirá mantener conductas propias de ética y moral propias de los entes de control fiscal externo.

Otero, C. (2013) en su tesis de grado titulada: la formación continúa como factor preponderante en la conducción directiva del personal que labora en un órgano de control fiscal del estado Aragua. La investigación desarrollada hace énfasis en el proceso transformador propiciado por la globalización, la tecnología de información y comunicación, lo cual según el autor refleja el surgimiento de la sociedad del conocimiento, ajustada a una

dinámica que cada vez más denota cambios y transformaciones preponderantes en las personas, sociedad y en las instituciones .

Para el especialista los nuevos sistemas de producción y de organización redefinen la sociedad del conocimiento y por ende el mercado laboral. El objetivo de este trabajo especial de grado es el de analizar el rol preponderante que tiene la formación continua en las acciones directivas que posee una institución de control fiscal del Estado Aragua, como metodología, la investigación se desarrollo a través de la investigación cuantitativa, con énfasis en lo descriptivo. En la investigación se destaca la sistematicidad que todo proceso científico debe desarrollar.

Se logra aplicar una encuesta a 19 personas que laboran en el órgano de control fiscal del Estado Aragua objeto de estudio de esta investigación, recogiendo en la primera fase, la sociedad del conocimiento en el marco de las instituciones públicas, en la segunda fase formación continua en el marco de la institución pública y la tercera algunas acepciones respecto a la formación. Finalmente dentro de las conclusiones del estudio se destaca una gran importancia del proceso formativo en la institución del estado traduciéndose en la participación de los actores de la contraloría y considerando los cambios que hoy tiene la sociedad del conocimiento así como los responsables de la coordinación directiva del órgano de control fiscal externo. El aporte principal de esta investigación es que el autor aporta elementos propios del abordaje de la formación en órganos de control fiscal, en consecuencia es un valor agregado para la misma.

Medina, C (2011) en su estudio doctoral titulado: La inversión de la Empresa en Formación, clave de la excelencia empresarial y análisis de su rentabilidad (predicción del ROI). La autora hace mención al apogeo de la era

de la información, en la que cada día se puede incorporar nuevas técnicas y estrategias empresariales. Así como también, nuevas maneras de dirigir negocios, de acometer un proceso de expansión, ya no sólo nacional sino internacional. La autora destaca el uso de la tecnología como un indicador clave en el crecimiento de la economía.

En este sentido, el rol de la economía global determina en sus actividades la articulación en torno a mercados financieros internacionales y organizaciones mundiales en las que se producen bienes y servicios en una parte del mundo que son distribuidos en el resto. Es por esto que la información circula libremente, por lo cual los cambios son cada vez más veloces. Para la especialista el entorno es lo único en que se tiene certeza, es que cambia; por tanto se debe desarrollar las capacidades necesarias para adaptarnos a las transformaciones y con ello generar ventajas competitivas.

La autora, persigue como objetivo de la investigación analizar la rentabilidad del ROI (Return On Investment, Retorno de la Inversión) de la formación en empresas competitivas. En este sentido, se acoge al modelo de Phillips, quien ha sido pionero en defender la rentabilidad de la formación dentro de la empresa, a través del ROI, conseguimos demostrar la rentabilidad de la formación y trasladarla a valores económicos. La investigación se desarrollo desde una perspectiva documental y de proyecto factible por cuanto se busco puntualizar en los aspectos que recoge el modelo de Phillips, el cual sirvió de base para el logro de los procesos relacionados con la rentabilidad en la formación.

De esta manera, la inversión en formación se destaca ante un comité de dirección se puede comparar con otra inversión más, analizar la rentabilidad de todas y decidir en qué invertir. Este parámetro de estudio es de interés para el desarrollo a posterior del presente trabajo de investigación. Finalmente la autora considera que la formación se presenta como la herramienta fundamental para combatir las transformaciones del entorno, por tanto, la vinculación con la futura investigación orientada al desarrollo del trabajo especial de grado apunta hacia considerar la formación como vía para desarrollar las capacidades de los empleados que conforman la organización además de desarrollar sus competencias que necesitan para combatir en el mercado y salir victoriosos.

Bolívar (2012) en su tesis de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales presentada en la Universidad de Carabobo, titulada: El Rol de la Función Directiva y la Calidad de Servicio, esta investigación se planteo como propósito analizar el rol de la función directiva y la calidad de servicio que presta los recursos humanos en un órgano de control fiscal externo. Para el especialista las administraciones públicas constituyen los instrumentos que permiten a los estados dotarse para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar.

Cabe destacar, en el desarrollo de la investigación se hace mención a la importancia que tiene las diferentes legislaciones generales de los países de América Latina, y de modo particular las relativas a las entidades fiscalizadoras superiores, consagran los mismos principios y contienen disposiciones comunes en torno al tema que ocupa en esta investigación. En

el estudio se aplicó una encuesta en base a 18 actores claves (funcionarios), siguiendo la metodología de una investigación descriptiva, con la aplicación de una encuesta a los mencionados actores, de esta manera se logró evidenciar el contexto empírico.

Es de hacer notar, que este estudio tiene una estrecha vinculación con el futuro trabajo especial de grado, por cuanto su desarrollo fue en la contraloría objeto de estudio (San Joaquín), aun cuando prevalece más el contexto laboral el estudio servirá de referencia para el desarrollo del por cuanto el autor toma en cuenta el componente directivo es decir la gerencia, de esta manera, los resultados apuntan hacia factores tales como: la revalorización de los ciudadanos en las actividades de control, el compromiso de los funcionarios que prestan los servicios en estos entes de control fiscal, la relevancia de la gerencia, y los diversos medios y mecanismos eficaces que garantizan la efectividad de las actividades laborales y administrativas del ente de control fiscal.

Pereira, S (2012) en su tesis doctoral presentada en la Universidad de Alcalá en Henares de Madrid, título su estudio La Formación Profesional y el Mercado Laboral De Los Técnicos Agrícolas Del Instituto Federal De Educación, Ciencia Y Tecnología Del Estado De Maranhão. Campus São Luís - Maracaná. Maranhão – Brasil. La autora inicia su presentación a través de la relevancia de los avances tecnológicos que han ocurrido y están sucediendo en todos los sectores de la sociedad, considerando que no es sólo en la educación profesional como vínculo clave entre educación y trabajo, sino también a que se deben a otros contextos y en consecuencia a otros factores tratando de delinear los factores que contribuyen o interfieren con la inserción de la formación técnica y mercado de trabajo agrícola.

El trabajo presentado fue desarrollado a partir de la investigación sobre la formación profesional y la integración de los técnicos agrícolas capacitados por IFMA Campus São Luís - Maracanã en el mercado de trabajo. La especialista comenzó a hacer una revisión histórica de la educación agrícola en Brasil y de Maranhão, dirigiéndose a los profesionales de la educación y sus reformas, así como la legislación vigente. La especialista trato de orientar los estudios a la relación entre educación y trabajo, la formación de docentes, el perfil profesional y las tendencias del sector agrícola en el contexto de la política educativa actual, tratando de entender cómo ser eficaz en el entorno escolar y las políticas que rigen la educación de nivel técnico profesional. Así mismo, la relevancia del estudio giro en torno a la formación profesional, siendo esta variable de igual preponderancia para el autor de este proyecto de grado, en consecuencia, el interés de vincular esta tesis doctoral es precisamente porque la autora destaca el proceso sistemático de la formación técnica profesional en el ámbito de los trabajadores del sector agrícola, siendo de destacada importancia conocer el proceso formativo para el desarrollo de este estudio.

Arévalo, N (2011) en su tesis titulada análisis del desarrollo profesional del recurso humano, en pro del servicio social: una nueva visión estratégica a través de un órgano de control fiscal externo municipal del estado Carabobo. El estudio presentado en la Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, tuvo como propósito, analizar la dirección de personas en el órgano de control fiscal en San Joaquín del estado Carabobo, de esta manera, la autora hace mención a que la gestión humana se convierte en un factor clave para el desarrollo de las instituciones y por ende en el valor agregado que de una u otra forma determina la gestión del conocimiento, otorgándosele un gran papel a la dirección de recursos humanos y a la evolución de los procesos orientados a

la formación de personas, con la finalidad de prepararlos profesionalmente para enfrentarse a las nuevas tendencias competitivas del mercado laboral y global.

La investigación es de tipo descriptiva basada en un estudio de campo, para ello se desarrollo un instrumento de recolección de datos estructurado en forma de escala de Likert, el cual fue aplicado a los funcionarias y funcionarios del órgano de control fiscal externo. Es de destacar que la autora realiza los análisis e interpretación de los resultados logrando concluir desde las dimensiones del estudio que la controlaría municipal es un ente público alineada con la dirección de recursos humanos, teniendo como meta global mejorar la atención al ciudadano, mediante la generación de servicio municipal, a través de los medios necesarios y organización en el procesamiento de las denuncias que los ciudadanos en San Joaquín dirijan. De esta manera este estudio está vinculado con el presente estudio dado que se hace mención al desarrollo profesional en un órgano de control fiscal pero haciendo énfasis en el componente social.

Ayala, G (2009) elaboró un trabajo de investigación titulado “Sistemas para la Gestión del Conocimiento basado en una Plataforma de Aprendizaje Virtual para Innovar en el Comportamiento Organizacional” como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Política y Gestión del Cambio Tecnológico en el Instituto Politécnico Nacional de México.

Este antecedente se centra en los procesos de aprendizaje al interior de la empresa, que se vuelven un fundamento dentro de la cultura de la innovación permanente. Esta investigación tuvo como objetivo principal el presentar un modelo y estrategias necesarias para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento basado en una plataforma de

aprendizaje virtual, para una organización de características generales. Se caracteriza por ser un estudio descriptivo no experimental de tipo proyectiva, debido a que ofrece soluciones viables a los fenómenos estudiados. Se utilizó la revisión documental y la observación científica como técnicas de recolección de datos.

Dentro de las conclusiones a las que llega el investigador está el hecho que los eventos sociales requieren la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, los cuales ameritan un período de transición para llevarlos a cabo, así como su asimilación para su puesta en marcha. Además se pudo determinar que no existe un método único para la gestión del cambio tecnológico, ya que cada uno conlleva requisitos particulares para su introducción en la organización.

Este antecedente es muy importante para la presente investigación, ya que muestra las condiciones requeridas en una empresa para la ejecución de un modelo de gestión del conocimiento, a los fines de aprovechar las potencialidades de las competencias individuales convirtiéndolas en competencias propias de la empresa, afectando positivamente el clima organizacional de la entidad, así como la capacidad para producir resultados favorables a la misma.

Tejada, J (2009) en su tesis doctoral titulada Las competencias del formador de formación continuada. Pretendió analizar los programas de formación de formadores quien expone como objetivo el estudio de las competencias profesionales del formador en los contextos de formación continua desde la óptica de los programas de formación de formadores.

Para el especialista son cuatro los elementos que definen el planteamiento del estudio: la figura profesional del formador, las competencias profesionales de éste, su formación y el contexto específico de intervención como es el de la formación continua.

El autor de la investigación hace mención especial a las siguientes consideraciones: Desde el contexto socio laboral se constata la problemática conceptual en torno a la formación continua. Por otra parte, las funciones de formador parecen estar más o menos claras en torno a planificación, desarrollo y evaluación de la formación, organización de la formación e investigación e innovación.

También se constatan según el autor dos perfiles genéricos como son el del profesional de la formación y el del formador eventual que se van especificando en los diferentes contextos de acuerdo a funciones, destinatarios y contexto de intervención.

Igualmente, alude a que desde los programas de formación de formadores, aparece el diseño como poco fundamentado, poco orientado hacia las necesidades de los participantes y a las necesidades contextuales. El desarrollo del programa aparece débil en lo que a aplicación del principio de multivariedad de estrategias metodológicas se refiere. Los resultados del programa deben reorientarse a los aspectos relacionados con la evaluación.

Hay que destacar por una parte, el diseño y el desarrollo de la formación los cuales están bastante resueltos en los programas, así como los aspectos psicopedagógicos. Igualmente, los contextos contextuales, los relacionados con lo institucional y la investigación e innovación son más necesidades sentidas o potenciales que realidades en los programas

analizados. Finalmente, las capacidades se muestran como poco claras a la vista de los resultados contradictorios obtenidos. La investigación resulta muy significativa dado que el estudio por cuanto el especialista realiza propuestas en torno a la formación de los formadores para el contexto de la formación continua. Es por ello que la investigación es significativa por los aportes que en materia de formación continua presenta.

## **Bases Teóricas**

### **La Teoría de la Administración: Evolución y Perspectivas**

El estudio de la evolución de la Teoría Administrativa, desde una perspectiva histórica y social de la administración como ciencia permite la comprensión del porque a través de la década las organizaciones han evolucionado y además se transformaron para adaptarse a la complejidad del mundo organizacional. Weston y Copeland ( 1992), Hellriegel y Slocum ( 1998) , Kreitner y Kinicki (2000) , Hernandez y Rodriguez (2011), cabe destacar que la Teoría de la administración ha evolucionado a través de diversas teorías, resulta relevante destacar 4 enfoques: La Administración Científica, la Teoría Clásica de la Organización, la Escuela Conductista y la Ciencia de la Administración. En este sentido, importante resaltar brevemente una síntesis de las principales escuelas que fundamentan la teoría de la administración.

#### **Escuela de la Administración Científica:**

La teoría de la administración científica surge a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, está centrada en la necesidad de elevar la

productividad mediante el aumento de la eficiencia de los trabajadores. En este sentido, y bajo esta premisa, Frederick W Taylor, Henry L. Gant y Lillian Gilbreth citado por Hernández y Rodríguez (2010) dieron origen a una serie de principios que son hoy en día conocidos como la Teoría de la Administración Científica. Al respecto Hernández y Rodríguez (ob.cit) se destacan cuatro principios que permite la comprensión de los postulados de Frederick W. Taylor (1856-1915) y que fueron fundamentados a través de su filosofía:

- 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- 2.- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsables de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- 3.- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- 4.- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Así entonces, F. Taylor sostuvo que tanto los patrones como los trabajadores debían estar interesados en aumentar la productividad pero que para ello era necesario un cambio de mentalidad por parte de los mismos, en vista de esto Taylor fundamentó su sistema en el estudio de tiempo de la línea de producción, lo que le llevó a agilizar el trabajo y las operaciones que realizaban los trabajadores separando cada uno de los trabajos que éstos realizaban en sus componentes y diseñando formas y métodos adecuados y más rápidos para ejecutar dichas labores, sugiriendo a los patrones que le pagaran una cantidad mayor de dinero a los trabajadores más productivos. Chiavenato, I. (2004)

De esta manera lo propuesto por F. Taylor a partir de sus investigaciones, fue también reconocido como la teoría de los Sistema de

Tasas Diferenciales, el cual resultó ser el aporte desde los orígenes de la administración buscando aumentar los niveles de productividad y en consecuencia los niveles de rentabilidad en las organizaciones, y hoy por hoy, ese sigue siendo el norte del mundo de los negocios, donde estas teorías ayudan a tener mayor comprensión del mismo. Así mismo, Henry L. Gantt (1861-1919) permitió develar gráficas para calendarizar la producción, proponiendo que se les otorgara una bonificación a los trabajadores que terminaran el trabajo diario que le fuera asignado y además que los supervisores recibieran una bonificación por cada trabajador que terminara su labor diaria y una bonificación extra si todos los trabajadores lo hacían; y mediante las mencionadas gráficas era publicado, calificado y registrado el trabajo diario de los trabajadores. Sin embargo para Gantt la utilización de este método motivaría aún más a los trabajadores y a sus supervisores a realizar cada vez mejor el trabajo asignado.

Cabe destacar que F. Taylor analizó las técnicas de supervisión y la fatiga de los trabajadores mediante estudios de tiempo, por lo tanto fue un gran parte para la administración de las organizaciones, por otra parte, Taylor siempre pensó que había una mejor manera de ejecutar toda tarea. Como Weber llego a la conclusión de que las organizaciones operarían mejor si dispusieran de métodos definidos y predecibles, lógicamente determinados y establecidos como reglas.

Estaba convencido que la eficiencia podía aumentar si los trabajadores desempeñaban tareas rutinarias que no lo obligaran a tomar decisiones, junto a Henry Gantt (1861-1919) trataron en lograr la eficiencia de los trabajadores al realizar sus trabajos y por ende alcanzar altos niveles de productividad, a través de los incentivos salariales, más centrarse en ese único factor como foco central de motivación de los trabajadores para

alcanzar la productividad, resultó insuficiente y es por ello que en posteriores estudios surgen otras teorías que proponen, que además de los incentivos salariales, también otros factores y elementos intervienen en el alcance de altos niveles de productividad por parte de los trabajadores.

Gilbreth ( 1878-1972), en este periodo comenzó a interesarse en el lado humano de la ingeniería industrial, por tanto enarbolo la idea de que los trabajadores tenían derecho a jornadas uniformes, recesos programados y horas de comida normales, sus propuestas indujeron a que se estableciera leyes acerca del trabajo infantil y elaborar reglas para la protección de los trabajadores contra condiciones de trabajo insegura. Hellriegel y Slooum (1998, p.55)

### **Escuela de la Teoría Clásica de la Organización:**

La teoría clásica de la organización su precursor mas importante fue Henry Fayol (1841-1925) el cual fue considerado fundador de la Escuela Clásica de la Administración. Surge ante la necesidad de la búsqueda de lineamientos acorde a la administración de las organizaciones complejas. La concepción que Fayol tenía de la empresa era una concepción formalista, centrándose solamente en la empresa sin tomar en cuenta al hombre. Bajo esta premisa de una estructura formal dentro de la empresa Fayol consideró, que el problema fundamental en la administración era el de encontrar un conjunto de principios que ayudasen a vincular las funciones que se dan dentro de las organizaciones.

En este orden de ideas Weber (1864-1920) citado por Jones y George (2010), fue el creador de un modelo idealista de estructuras para las grandes

organizaciones. Dicho modelo no fue otro que el Modelo Burocrático, pensando en la necesidad de una jerarquía rígida con lineamientos y reglamentos de autoridad claramente definidos, para lograr alcanzar las metas de las organizaciones mediante el control de sus actividades. Es por ello, que la visión de la burocracia expuesta por M. Weber, estaba dirigida hacia la mejora de los resultados de las organizaciones y no hacia la significación negativa que hoy en día se le atribuye a dicha palabra en el mundo de los negocios, dentro del contexto de la globalización.

De esta manera, para Weber la razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización. Igualmente, la precisión, la rapidez, la univocidad, la oficialidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de costas objetivas y personales, son infinitamente mayores en una administración severamente burocrática, y especialmente monocrática, servida por funcionarios especializados, que en todas las demás organizaciones de tipo colegial, honorífico o auxiliar. Weber identificó una serie de normas básicas fundamentales al analizar la burocracia, considerada como la forma típica de dominación racional legal en el estado moderno:

- 1) El funcionamiento de las instituciones está organizada como una jerarquía de mandos.
- 2) Los funcionarios son remunerados mediante un sueldo y no reciben gratificaciones por servicios.
- 3) La autoridad de los funcionarios proviene de su cargo y está determinada por éste.
- 4) El nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones.

Con estas normas básicas se fija los fundamentos más relevantes de la participación de Weber en el ámbito de la administración.

### **Escuela Conductista: La Organización son las Personas.**

Esta escuela recibió aportes de la Sociología entre otras ciencias como la Psicología que permitieron encontrar mejores formas para dirigir los grupos y las personas dentro de las organizaciones y para dar respuesta a muchas de las interrogantes en torno a las organizaciones y su gente. La escuela conductista surge en contraposición a la escuela de la teoría clásica, ya que, la misma dio gran énfasis a los grupos que se dan dentro de las organizaciones y sus interrelaciones con su entorno. En este mismo orden de ideas, se inicia el desarrollo del movimiento de relaciones humanas el cual surgió como producto de una serie de investigaciones que buscaron explicar la manera en que los gerentes interactúan con otros empleados.

El principal representante de dichas investigaciones fue Elton Mayo (1924 y 1933 ) quien realizó un conjunto de experimentos en la Planta Hawthorne de la Western Electric Company con la finalidad de comprobar si la iluminación, y las condiciones de trabajo; entre otros factores psicológicos asociados al comportamiento humano influyen en los trabajadores y en su productividad. El aporte de esta investigación consistió en que el experimento realizado a la teoría administrativa, no fue otro que determinar que existen infinidad de elementos que influyen en la eficacia de los empleados y trabajadores a la hora de lograr el aumento de la productividad, llegando a la afirmación de que si los trabajadores son escuchados, los

mismos mejoran en su trabajo, en vista de que se sienten motivados por algo más que la satisfacción de sus necesidades económicas.

Por otro lado, Abraham Maslow y Douglas Mc. Gregor, entre otros, partieron de la complejidad en la forma de vida de las personas, señalando que las organizaciones deberían sustentar esa complejidad en su beneficio. Para Stoner (1995) citando a Maslow las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Es decir están en la base de la pirámide y las necesidades del ego y las de autorrealización están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.

### **Escuela de la Ciencia de la Administración:**

La ciencia de la administración, es producto de los avances tecnológicos industriales y los transportes y las comunicaciones que eran cada vez más complejos terminada la Segunda Guerra Mundial; adelantos que trajeron numerosos problemas difíciles que era complejo solucionar por medios convencionales, por lo que se llegó a la formalización de equipos de investigación de operaciones los cuales a través de técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, buscaban resolver los problemas de la administración, lo que también se conoce como ciencia de la administración.

### **La teoría de Sistema:**

La Teoría General de Sistemas (TGS) fue desarrollada por el biólogo Bertalanffy, Van Ludwing (1901-1972) aproximadamente alrededor del año de 1930. De esta manera se logró crear la Sociedad para la Investigación de

Sistemas Generales, establecida en 1954 con Rappaport, Boulding, Gerard citado por Bertalanfy (ob.cit) Cobrando así la importancia de los supuestos subyacentes a Boulding (1964), dentro de la teoría de sistemas, los cuales lograron evidenciar la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular, el concepto de sistema abierto surgió en la biología hasta llegar a la administración y la tarea de ella consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la organización para conseguir tales objetivos de allí que se considera un ciclo administrativo de manera eficiente y eficaz, de esta manera lo plantea. Chiavenato, I (ob.cit).

Desde la perspectiva organizacional, la comprensión del sistema, implica que cada uno de estos elementos tiene una función específica dentro del conjunto, integrada a las diversas funciones particulares que cumple cada elemento, interactuando entre si además de comunicarse de manera constante y efectiva a través de procesos de alimentación y retroalimentación. Las interacciones entre los elementos internos se ven en alguna medida afectadas por factores internos tanto externos. Todo lo anterior, sugiere que una organización tiene todas las características que permiten no solo considerarla sino administrarla como un sistema.

Los sistemas abiertos transforman la energía disponible, es por ello, que la organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, entre otros, ellos exportan ciertos productos hacia el ambiente, como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación, transformación, exportación. Además, estos sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de

energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con este.

Las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto. Como clase especial de sistema abierto, las organizaciones tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos, estas se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos, ellas con complementarias o interdependientes con respecto a algún producto con resultado común, estas son repetidas relativamente duraderas considerando el espacio así como el tiempo.

También las organizaciones como sistemas sociales, son esencialmente inventados o creados por el hombre, e imperfectos: se afirman en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos también expectativas de los seres humanos los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes. En este orden de ideas, la eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos no económicos.

Esta perspectiva sistémica introdujo una nueva manera de apreciar los fenómenos. La visión gestáltica y global de las cosas, que privilegia la totalidad y sus componentes, sin despreciar lo que denominamos emergente sistémico: las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes. Este nuevo enfoque organizacional, lo importante es ver el todo en parte aisladamente para vislumbrar el emergente sistémico. Siendo así La

organización es considerada como un sistema único inmerso en un sistema mayor “el ambiente”; lo que le permite a los gerentes concebir a la empresa como un todo que tiene un propósito y que se encuentra formado por un conjunto de partes que se interrelacionan.

Algunos factores claves de la teoría sistema giran en torno a:

1.- Subsistemas: Son las partes de un sistema total.

2.- Sinergia: Sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. En términos organizacionales, sinergia significa que conforme los departamentos de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada.

3.- Sistemas Abiertos y Cerrados: Se dice que un sistema es abierto si interactúa con su ambiente; se dice que un sistema es cerrado si no lo hace.

4.- Límite del Sistema: Es el límite que separa a todo sistema de su ambiente.

5.- Flujos: Son los componentes que entran y salen del sistema.

6.- Retroalimentación: Es la clave para el control de un sistema mediante el cual los resultados de las actividades regresan al individuo, permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

La teoría antes descrita, fue un gran aporte para la teoría administrativa; sus legados se mantienen presentes en la actualidad, en vista de que se están viviendo tiempos de cambios en donde la competencia es cada vez mayor dentro del marco de la globalización.

## **Enfoque de Contingencia o Situacional:**

El enfoque de contingencias también conocido como el enfoque situacional, se basó en que los medios o técnicas para alcanzar las metas de la organización van a variar de acuerdo con las situaciones; por lo que conforme al enfoque de contingencias Stoner, Freeman y Gilber ( 2009)

Finalmente plantean: “La tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, circunstancias concretas y en un momento concreto”.

El modelo de contingencias propone el empleo de los otros tres puntos de vista de la administración-ya sea en forma independiente o en combinación según se necesite- para el manejo de diversas situaciones. La aplicación de este enfoque supone el desarrollo y uso de habilidades de conceptualización. Los administradores deben ser capaces de diagnosticar y comprender en su totalidad una situación- de determinar qué métodos ofrece las mayores posibilidades de éxito- antes de tomar una decisión. Las habilidades interpersonales y de comunicación de los administradores son esenciales para la efectiva implementación de la decisión. El punto de vista de contingencias sostiene que la eficacia de diferentes estilos, lineamientos o técnicas administrativos varía de acuerdo con la situación. Cuatro factores son relevantes destacar:

1. Punto de vista del comportamiento humano: cómo influyen los administradores en los demás: roles interpersonales, roles informativos, roles de toma de decisiones.

2. Punto de vista de sistema: como embonan las partes entre sí: individuo, grupo, organización, entorno.
3. Punto de vista tradicional: que hacen los administradores: planear organizar, dirigir, inspeccionar.
4. Punto de vista de contingencias: uso de las administradores de los demás puntos de vista para resolver problemas con: entorno externo, tecnología e individuos.

Los administradores que recogen las premisas de este enfoque se sirven de los conceptos tratados por los tradicionalistas, conductistas y analistas de sistema, pero van mas allá para identificar el mejor método para cada situación en particular. Por ello, en virtud de haber considerado las corrientes administrativas siendo las mismas de carácter relevante en esta investigación, el autor considera conveniente establecer una síntesis de las corrientes, teorías y enfoques de la administración en forma integral:

**Cuadro N° 1: Las teorías Administrativas y su evolución en el contexto de la sociedad.**

ESCUELAS Y TEORIAS	AUTORES	ALCANCES
<p align="center"><b>1900-1920 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.</b></p>	<p align="center"><b>FEDERICK TAYLOR</b></p>	<p>El trabajo es susceptible de descomposición en unidades elementales estandarizables. Prescribe procedimiento para la organización eficiente y el trabajo. 3 prescripciones: utilizar estudios de métodos y tiempos para encontrar el método mejor (el método que permite obtener el promedio mayor de producción al día). Proporcionar al obrero un incentivo para realizar el trabajo según el método mejor y el buen ritmo. Utilizar expertos especializados/encargados funcionales/ para establecer las diversas condiciones relacionadas con el trabajo del obrero, métodos, velocidad de maquinas, prioridades de trabajo. Por tanto se destaca que el trabajador recibe instrucciones precisas, que solo hay una única autoridad en los escalones superiores, y la existencia de una cadena de montaje.</p>
<p align="center"><b>1919-ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.</b></p>	<p align="center"><b>GANTT, GILBRETH</b></p>	<p>La eficacia se alcanza por la armoniosa relación entre todos sus componentes. Todo ha de estar descrito. Uso del Método Científico. También la enseñanza es imprescindible para que la empresa funcione armoniosamente, todo el personal ha de tener perfecto conocimiento de los sistemas.</p>
<p align="center"><b>1910-1920 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.</b></p>	<p align="center"><b>HENRY, FAYOL</b></p>	<p>La empresa es divisible en funciones, cada una con tareas específicas. Se destaca que cada trabajador pertenece a un grupo funcional, no se delega responsabilidad, se necesitan dentro del grupo, habilidades de relación.</p>
<p align="center"><b>1920. TEORÍA DE LA BUROCRACIA.</b></p>	<p align="center"><b>MAX, WEBER</b></p>	<p>Define el modelo burocrático como un sistema de reglas y procedimiento que regulan el trabajo. Es la concepción mecanicista llevada al extremo de toda la empresa. Analiza con detalle la relación entre un empleado y su oficina. Percibe la burocracia como un método para utilizar habilidades especiales y no se fija demasiado en el carácter del organismo humano. Define el estado como una entidad que posee un monopolio en el uso legítimo de la fuerza. La Política como Profesión. Conjunto de actividades regulares que caracterizaba a las modernas corporaciones en el cual se establecía una jerarquía formal y era regida por reglamentos y líneas de autoridad, la burocracia no buscaba la perfección sino la sistematización.</p>
<p align="center"><b>1929-1932 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS</b></p>	<p align="center"><b>ELTON, MAYO</b></p>	<p>Surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo. Se debe dar voz al empleado. Teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Énfasis en el comportamiento humano y social de las personas. Experimentos pruebas que si se escucha al empleado las cosas mejoran. La autoridad sigue siendo jerárquica, desde arriba.</p>
<p align="center"><b>1938-1940. ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES.</b></p>	<p align="center"><b>BARNARD, H.A. SIMON</b></p>	<p>La organización como un sistema de fuerzas sociales. Énfasis en la estructura. Enfoque Estructuralista.</p>
<p align="center"><b>1940-1958 TEORÍA DEL</b></p>	<p align="center"><b>HERZBERG-MASLOW</b></p>	<p>Su énfasis está dado en la teoría de la motivación. La motivación de la persona pasa a considerarse como uno de los fundamentales creadores de</p>

<b>COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO.</b>		productividad. Conocimientos y habilidades no son suficientes; es necesario provocar las actitudes adecuadas.
<b>1960 ENFOQUE MATEMÁTICO.</b>	<b>VON NEUMAN Y MORGENSTEN, MCLOSKEY, TREFETHEN, SIMON, MILLER, STARR.</b>	El enfoque se ampara bajo la denominación genérica de investigación operativa. Tienen como objetivo tomar decisiones empleando como "inputs" datos reales y realizando operaciones que puedan ajustarse mediante ordenadores y calculadoras. En este campo se encuentran muchos teóricos que se denominan "científicos de la administración". Estos "científicos" ven a la administración como un ejercicio en el que se involucran procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. En esta ideología se considera que al administrar, organizar, planear y tomar decisiones se realizan procesos lógicos, estos se pueden expresar en relaciones y símbolos matemáticos. Esta escuela se centra en el modelo matemático, en el cual se pueden expresar los problemas en términos básicos, y al buscar una meta el modelo puede expresar los términos que sugieren una mejor decisión. Algunos integrantes de esta escuela proponen que "si no se puede expresar en forma matemática, mejor no expresarlo". Nadie puede ignorar la gran utilidad de los análisis matemáticos que nos permiten resolver problemas complicados pero es difícil a las matemáticas como un enfoque aparte para la administración, ya que este enfoque se preocupa de solucionar ciertos problemas administrativos y no es fácil encasillarlo como una verdadera ciencia de la administración.
<b>1960-1970. TEORÍA DE SISTEMAS.</b>	<b>LUDWIG VON BERTALANFFY, BOULDING, MÉLÉSE, KAST.</b>	Se concibe la organización científica del trabajo, las funciones de mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización. Formula los principios que son válidos para sistemas en general, cualquiera sea sus componentes y las relaciones o fuerzas entre ellos.
<b>1973 ESTILOS DIRECTIVOS.</b>	<b>H. MINTZBERG</b>	Papeles administrativos  Papeles interpersonales: entre los que se citan el papel de representación que consiste en ser representante de la organización en deberes ceremoniales y sociales, el papel de líder: consiste en ser "la cabeza pensante" de la organización., el Papel de enlace: consiste en relacionar la organización con su ambiente externo., el Papeles de información, el rol empresarial como director de la empresa. El rol de negociador con respecto al trato con otras personas o grupos de éstas. Y finalmente el análisis del trabajo directivo y su desempeño.
<b>1982/1987 ENFOQUE CONTINGENTE.</b>	<b>LAWRENCE Y LORSCH, MORSE Y LORSCH</b>	Este enfoque hace hincapié en el hecho de que los administradores hacen en la práctica depende de un conjunto de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de las contingencias toma en consideración no solo las situaciones dadas sino también la influencia de las soluciones sobre los patrones de conducta de una empresa. La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional. En resumen la teoría de contingencia es un modo de resolver todas las situaciones de igual forma, sino, que para cada caso hay varias soluciones habiendo algunas mejores que otras, todo

		<p>depende de cada situación. Hace énfasis en que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse. Las formas de dirección del factor humano debe ser contingente con respecto a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar y a las necesidades particulares de los empleados.</p>
<p><b>SIGLO XX-XXI ENFOQUE ACTUAL Y ESTRATÉGICO.</b></p>	<p><b>DRUCKER PORTER, HALEY, T.J. WATERMAN</b></p> <p><b>PETERS, DEMING, PETERS.</b></p>	<p><b>Empowerment.</b> Consiste en el grado de decisión otorgado a los empleados para que cumplan sus responsabilidades y para ello requerirán que sus superiores les brinden la información y la autoridad necesaria para tomar decisiones y buscar <a href="#">soluciones</a> innovadoras. Para que esto se haga posible, la formación pasa al primer plano. La eficacia se consigue por la adecuada mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos. Otro componente de relevancia es la gestión del conocimiento. <b>Enfoque de las 7-S de McKinsey.</b> Desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría McKinsey &amp; Company, este enfoque se ha vuelto uno de los más populares, ya que usa una terminología simple y fácil de memorizar. Las 7 “eses” son: estrategia (strategy), estructura (structure), sistemas (systems), estilo (style), personal (staff), valores compartidos (shared values) y habilidades (skills). Sin embargo, al usar este tipo de terminología, hubo la necesidad de expandir el significado de ciertos términos. Un ejemplo de ello son los términos “valores compartidos” y “habilidades”: en la bibliografía administrativa tradicional suele aplicarse a las habilidades personales (como técnicas humanas y de conceptualización), en cambio, en el marco de las 7-S “habilidades” se refiere a las capacidades de organización en su total. Estas capacidades o su ausencia también suelen nombrarse como fuerzas y debilidades de una empresa; el término “valores compartidos” o también conocido como “metas supremas” realza la importancia de establecer metas en el destino último de las empresas. <b>Enfoque de la reingeniería.</b> Planteado por Michael Hammer y James Champy, también llamado “recomienzo” o “reinicio”, es definido como “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, servicios, calidad y rapidez”, lo que en palabras comunes sería “si hoy yo volviera a crear esta compañía desde cero con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente, ¿cómo sería?”. <b>Benchmarking</b>, se refiere al proceso por el cual una empresa compara su desempeño con otras con el objeto de tomar el ejemplo de las compañías líderes e imitar el desarrollo de una ó todas sus funciones. De esta manera, el <b>benchmarking</b>, se convierte en una herramienta de aplicación rápida que mejora la <a href="#">productividad</a> y la posición competitiva de la organización a través del descubrimiento de diferentes formas de obtener nuevas metas.</p>

Fuente: Cejas, Magda (2004) La formación como factor estratégico en las Organizaciones. Cejas Magda. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

## **Administración Pública:**

Son muchos los especialistas en el campo administrativo que hace posible comprender el significado de la administración pública la cual es una institución donde la sociedad no puede prescindir. Sin embargo, cuando se analiza como objeto de estudio, se evapora generalmente su esencia social para dar paso a las explicaciones sustentadas en "racionalizaciones" seudocientíficas, afirmaciones imprecisas y prenociones intermitentes. En cuanto a la administración pública en particular se comprende como la vida misma de la sociedad, todavía se encuentra inmersa en un ambiente de incompreensión académica y debilidad conceptual.

En este sentido, en la actualidad se logra reconocer como la actividad inherente a la vida del Estado, es parte misma de la administración y/o gestión pública. Sin desconocer su misión como actividad del Estado, también es responsable de salvaguardar, impulsar y desarrollar los componentitas públicos de la cual la última forma parte. Es frecuente que no se analicen los fundamentos sociales, políticos y públicos para entenderla en toda su complejidad institucional; esto es, como instrumento común, lo cual significa que atiende y da respuesta a problemas públicos y necesidades.

En líneas generales muchos especialistas comprenden que la administración pública es gobierno, ya se trate de una nación, de una organización determinada o de una colectividad de autoayuda. La nueva gerencia pública en la actualidad, están a la par de las nuevas tecnologías, así como también de las transformaciones que se han suscitado por un mundo lleno de complejidades de tipo, político, económico, social y cultural. Estos factores han sido definidos como conocimientos aplicados y

estandarizados para el desempeño de tareas, actividades y procesos específicos o múltiples constituidas tanto por las tecnologías duras (información y comunicaciones) como por las blandas (técnicas, profesionales y saberes de gestión). Pero son las tecnología un factor de poder encaminadas a conseguir la racionalidad a partir de procesos de dirección, aplicación y aprovechamiento de recursos.

Es por esto que la administración pública en términos de la conceptualización existente respecto a la gerencia pública se pueden precisar otros aspectos, entre lo más destacable esta su ascendencia anglosojana la cual no se agota en una cosmovisión tecnológica instrumental. Otros desarrollos conceptuales de la Administración Pública hace posible concebirla a partir de la inserción de la dinámica existente entre la vida pública y política, también su dimensión organizacional, así como sus capacidades aplicativas para racionalizar los cambios sociales. La administración pública posee categorías como análisis de redes, agenda, cambio institucional, ciudadano y ciudadanía, crisis, cogestión, democracia, descentralización, desempeño, evaluación pro procesos, evaluación por impactos, flexibilidad organizacional, gobierno, gobernabilidad democrática, legitimidad, implementación adaptativa, modernización, monitoreo, negociación, reforma de Estado, sociedad abierta. En este sentido, la administración pública se relaciona directamente con ámbitos de poder en los cuales las decisiones no se guían por patrones holísticos ni exhaustivos, sino adaptativos y heurísticos.

## **La organización social: Un sistema social que fortalece la actividad de la Administración Pública.**

Para Bayón, B (2002,p.47), resalta que para el sistema social: “los recursos de la empresa son tres: financiero, humano y técnico, y a los tres hay que considerarlos generadores de valor”. Más en función de lo antes citado, cabe acotar que el sistema social, concibe a los trabajadores como clientes internos de las organizaciones y por lo tanto, los considera como el recurso más importante; buscando así satisfacer sus necesidades, sometiéndolas a los resultados obtenidos.

Como se ha venido resaltando a lo largo de la investigación, son muchos los acontecimientos que han provocado vertiginosamente cambios en las organizaciones, específicamente en la manera de llevar a cabo los procesos dentro de las mismas, mediante el mejor aprovechamiento de sus recursos; y es que dentro del contexto de la globalización, no solo yace la preocupación de las organizaciones por el aprovechamiento al máximo de sus recursos humanos, sino también de la información, tanto para dar respuesta a la manera en que ésta afecta a la organización, como para gestionarla adecuadamente.

## **La gestión del conocimiento: una ventaja competitiva en la Administración Pública y un factor integrador de la Formación.**

Aunque son cuantiosas y diversas las definiciones que existen acerca de gestión del conocimiento, a continuación se presentaran algunas de las concebidas por estudiosos e investigadores de la materia. Caballero, incluido en la compilación de Lanz (2001, p. 11) citada por Cejas y Grau (2008), establece que la producción de conocimiento se hace a partir de procesos

inteligentes: más que en compartirlos, el énfasis está en distribuirlos a lo largo de la red, puesto que la acción cognitiva ya no se orienta hacia la solución de problemas compartidos, sino hacia la generación de los mismos, creaciones. No se trata de compartir problemas y buscarle solución, se trata de crearlos. Así entonces la gestión el conocimiento viene a ser la gestión de las capacidades internas de la Instituciones públicas con el propósito persistente de lograr alcanzar ventajas competitivas sostenibles o niveles de desarrollo organizacional distintivos

Coincide Barnes, (2002, p. 217) en considerar el proceso de la gestión del conocimiento como el esfuerzo por desentrañar y afianzar el conocimiento individual de manera que dicho conocimiento esté disponible como recurso organizativo. Por su parte Heras (2013), citado Madrigal y Contreras (2011), señala que la gestión del conocimiento es un proceso continuo de adquisición y distribución (en tiempo y forma a los que la necesiten) y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización para hacer más inteligente a sus trabajadores (entiéndase como más creativos e innovadores) y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre.

No obstante, citando a Pavéz, (2000) una de las definiciones más claras acerca de la gestión del conocimiento la aporta cuando lo define como:

El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por

parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (p.22)

No es posible registrar aspectos relacionados con la teoría del conocimiento, sin tomar en cuenta el aprendizaje organizacional y el capital intelectual, el cual resulta bastante difícil, incluso a quienes no encuentran diferencia entre ellos. Esto radica, en que cada uno de ellos están basados en el manejo y administración de los activos intangibles como medio para generar estrategias competitivas sostenibles en el tiempo. En este orden de ideas los recursos intangibles (Recursos Humanos) están sustentados principalmente en el conocimiento, habilidades, valores y creencias de los individuos miembros de una organización. Por tal motivo, el propósito de la gestión del conocimiento se halla encaminado a encontrar la manera de incrementar el aporte de los intangibles a la organización; mediante el desarrollo de la creatividad e innovación y de sus capacidades de resolución de problemas, para que de cómo resultado final una organización estable y capaz de mantener dentro de su mercado y ampliarlo durante mucho tiempo.

### **La Formación Profesional del personal: Teoría y perspectivas**

Hay muchos autores -Bayón Mariné (2002), Pilar Pineda (2001-2002), Claver Cortés, et al. (1995), Dessler, Gary (1991), Tarrago Francisco (1989), B. J. Hodge, *et al* (1996), Salomón M. (1998), Stephen Robbins (1996), Certo Samuel (1997)- que a través de sus textos e investigaciones realizadas en torno al tema de los recursos humanos, de la misma manera han tratado los

diferentes modelos de formación profesional. La exposición gráfica de los diferentes modelos de gestión que han predominado a través del tiempo, tiene como objetivo mostrar el posicionamiento de los recursos humanos en cada uno de los modelos, y a su vez lograr ver cómo ha pasado de ser un elemento o recurso más del proceso productivo a ser el centro de la organización.

Cabe destacar, que esta síntesis no equivale a suponer que pierde valor todos los aportes de los teóricos respecto a las teorías organizacionales, al contrario, cada vez más el análisis y la comprensión de la misma es fundamental para quienes investigamos el área organizacional. Detenerse en los diferentes periodos apócales implica por sí mismo desviarnos del propósito que se persigue en este apartado. No obstante hemos considerado plantear las teorías de gestión desarrolladas a lo largo del siglo XX hasta la fecha. La gestión de los recursos humanos implica dedicación desde el inicio al fin de una relación laboral, y entre las tareas más importantes están: reclutamiento y selección, compensaciones, formación y capacitación, desarrollo de carrera, marcos legales, higiene y seguridad.

Por tanto, la formación como proceso es entendida como una de las áreas más importantes dentro de la gestión de los recursos humanos. Hasta la década de los 70, aún se encontraban empresas que sólo veían a las personas como un recurso que comportaba una liquidación de “sueldos y salarios” pero no participaba en el crecimiento y el desarrollo de la organización. No obstante, en la década de los 80, se comienza a tomar conciencia de la necesidad de otra visión que se orienta al desarrollo de los

recursos humanos y más especialmente su formación y capacitación. Alles, M (2001).

Igualmente para Quijano, A (2010) todas las actividades de las organizaciones se llevan a cabo a través de personas que trabajan en grupos que generan procesos humanos que pueden afectar a toda la organización, así mismo, las actividades que centran sus esfuerzos en los valores implícitos, en las metas propuestas y en los modos de llegar a ellas representan hoy por hoy una gran oportunidad de desarrollo profesional. Ante esta consideración cada vez es más necesario destacar para los especialistas y los consultores de la gestión de los recursos humanos los conocimientos sobre la administración de los negocios.

### **La Formación en las Instituciones Públicas: Un proceso de Inversión en el marco de la Administración actual.**

Actualmente, la formación ocupa un papel privilegiado en las agendas de las instituciones, dado que estas contribuyen a la visión y misión de la institución logrando así alcanzar los objetivos propuestos. Se requiere que sea valorada, planificada y ejecutada de manera eficaz, que esté integrada al marco estratégico de las organizaciones y también por su carácter global debe estar integrada en las tareas del Estado. Son muchos los motivos que inducen a las instituciones a invertir en formación, los recursos humanos son los principales interesados en recibirla. Es necesario indicar que para estas instituciones (publicas) invertir en formación representa un costo importante en tiempo y en dinero, que se considera una inversión necesaria para mantener su capacidad competitiva, como el deportista que debe invertir

mucho tiempo entrenando para mantener la musculatura en forma para afrontar la competición.

Por un lado se realizan múltiples esfuerzos por parte de los investigadores y los directivos, para considerar la acción directiva y su vinculación con los procesos institucionales, dado que las mismas rompe con los viejos paradigmas y permite darle paso a nuestras formas de estructurar un plan formativo y por ende de capacitación. La flexibilidad laboral que hoy se introduce en la mayoría de las instituciones se fundamenta en la concepción de una nueva cultura basada en el cambio continuo y en el aprendizaje continuo. Y es que actualmente no solamente son las personas las que aprenden de forma independiente también porque son las instituciones las que aprenden, adquiriendo nuevas capacidades, desarrollando nuevas rutinas organizativas, aprendiendo a procesar de forma conjunta nuevas tecnologías. Una parte de estos conocimientos se aprende con la resolución de problemas diarios y con las experiencias vividas, lo cual encauzado de forma adecuada orienta la gestión del conocimiento, y la otra forma de aprender se basa en la formación compaginada en el trabajo diario.

### **Las contralorías como entes públicos y la formación profesional :**

Las contralorías cuentan con sus propios mecanismos referidos a las ordenanzas, los acuerdos, resoluciones, que tienen alcancen públicos y entrarán en vigencia en la fecha de su publicación en la gaceta municipal salvo lo dispuesto en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal o expresa indicación en contrario. En este sentido, las contralorías conjuntamente con las alcaldías municipales a través de presupuestos establecidos para el componente educativo y de capacitación destina

recursos para el desarrollo de programas formativos mediante la ejecución de proyectos que están financiado a través de recursos del fondo de compensación interterritorial, logrando así promover, incentivar y desarrollar la educación y la inversión en la formación especializada de los ciudadanos del municipio y además de los funcionarios apoyando de manera para el logro de una educación de calidad, derecho y funcionamiento de los planes formativos concebido constitucionalmente. Tal como se muestra en la descripción del cuadro siguiente se presenta parte de lo enunciado con antelación.

**Cuadro N° 2: Presupuesto de Ingresos y Gastos**

<b>PRESUPUESTO</b>	<b>AÑO</b>	
	<b>CODIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
<b>SECTOR</b>	08	<b>EDUCACION y FORMACION</b>
<b>PROGRAMA</b>	01	<b>PROMOVER Y FORTALECER EL DESARROLLO EDUCATIVO DEL MUNICIPIO</b>
<b>PROYECTO</b>	02	<b>FONDO DE COMPENSACION INTERTERRITORIAL</b>
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>		<b>DIRECCIONES COMPETENTES.</b>

Fuente: Proyecto San Joaquín 2014-2013

Cabe destacar, que también se rige respecto a los planes de personal y/o gestión de recursos humanos por la ley del estatuto de la función pública Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002, por tanto, el 62% de los consultado están confirmando que el proceso formativo es responsabilidad también del estado venezolano en pro de la formación de los ciudadanos y ciudadanas.

En el caso específico de Carabobo según Sistema de Registro de Órganos y Entes (SISROE) Listado de Órganos y Entes registrados al 31/01/2014

**Cuadro N° 3: Contralorías Municipales**

MUNICIPIO	ENTES CONTRALORIAS	TOTAL PUBLICOS POR MUNICIPIO	ENTE POR
BEJUMA	CONTRALORIA MUNICIPAL DE BEJUMA ESTADO CARABOBO	3	
CARLOS ARVELO	CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO CARLOS ARVELO ESTADO CARABOBO	7	
DIEGO IBARRA	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE DIEGO IBARRA ESTADO CARABOBO	7	
GUACARA	CONTRALORIA MUNICIPAL DE GUACARA EDO CARABOBO	10	
JUAN JOSÉ MORA	CONTRALORÍA MUNICIPAL JUAN JOSÉ MORA ESTADO CARABOBO	4	
LIBERTADOR	CONTRALORÍA MUNICIPAL LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO	7	
LOS GUAYOS	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO	9	
MIRANDA	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO	8	
MONTALBÁN	CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO MONTALBÁN DEL ESTADO CARABOBO	4	
NAGUANAGUA	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO	11	
PUERTO CABELLO	CONTRALORIA MUNICIPAL DE	18	

	PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO	
SAN DIEGO	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO	16
SAN JOAQUÍN	CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO SAN JOAQUÍN ESTADO CARABOBO	6
MUNICIPIO VALENCIA	CONTRALORIA MUNICIPAL DE VALENCIA	53
TOTAL DE CONTRALORIAS MUNICIPALES		14
<b>TOTAL DE ENTES PÚBLICOS</b>		163

Fuente: Rivas, Ramón (2014) a partir Sistema de Registro de Órganos y Entes (SISROE)  
Listado de Órganos y Entes registrados al 31/01/2014

### **El Valor de los Recursos Humanos en las Instituciones.**

Los cambios que enfrentan como grandes desafíos las instituciones representan una gran meta a seguir por parte de los responsables de las personas que laboran en estas instituciones. Tomando en cuenta, que según investigadores del área de recursos humanos – Cejas y Grau (2008), Chiavenato (2008), Pineda, Pilar (2005), Bayón (2004) entre otros, existen en el marco de la gestión humana seis (6) principios propios de considerar, entre los que se señala:

Principio 1: La estrategia de los recursos humanos debe estar ligada con la estrategia empresarial; la organización de los recursos humanos debe entender las realidades económicas y estratégicas del negocio al que respalda. Debe considerarse un colaborador esencial de la misión empresarial. El personal de los RR.HH., debe hablar el lenguaje empresarial y sus actividades deben reflejar las prioridades de la empresa.

Principio 2: La gestión de Recursos Humanos no consiste en programas, sino en relaciones; el papel esencial de los RR.HH., es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la institución que los contrata. Consiste en desarrollar formas de unión con la gente que les haga querer trabajar y contribuir de buena gana.

Principio 3: El departamento de RR.HH., debe ser reconocido como una organización que se anticipa al cambio y que entiende que es necesario para realizarlo; la función de RR.HH., debe entender el proceso de cambio. Asimismo deben sugerir la implicación del personal en el proceso de cambio, demostrando que les da energía, mejora sus conocimientos y ayuda a generar un resultado válido.

Principio 4: El personal de RR.HH., debería ser un defensor claro de los intereses de los empleados, entendiendo que las decisiones empresariales tienen que equilibrar una gama de factores que a menudo están reñidos entre sí.

Principio 5: La eficacia de los RR.HH., depende de su enfoque continuo en las cuestiones más que en las personas; puede evitarse mucho rencor y malestar si se mantienen como tema de discusión las cuestiones y no los individuos.

Principio 6: Los ejecutivos de RR.HH., deben aceptar que el aprendizaje continuo y la mejora de aptitudes son esenciales para contribuir con el éxito empresarial; las competencias requeridas por los ejecutivos de RR.HH., eficaces, no solo incluyen la habilidad funcional, sino también conocimientos de institución y financieros, aptitudes de ayuda y prioridad a las relaciones interpersonales. El personal que ocupe cargos en RR.HH., deben aumentar continuamente su preparación y evitar el error de mantener con nostalgia aptitudes, nociones y estilo de antaño.

Estos principios constituyen un fundamento esencial en el marco de la gestión y de la administración en general para consolidar los objetivos estratégicos de la organización.

## **La Formación Profesional.**

Tobón (2004,p.207) establece que la formación profesional no solo contribuye al bienestar de la sociedad sino también al bien individual, es fundamental que los estudiantes la asuman con un sentido personal y construyan sus aprendizajes desde el marco del proyecto ético de vida, con actitud crítica y proactiva. Por ello, la formación es condicionada históricamente pero no determinada históricamente, puesto que mediante la reflexión, cada persona siempre tiene la posibilidad de construir su forma de ser, pensar y sentir, tomando así distancia con las imposiciones y bloqueos que con frecuencia en el contexto social se imponen.

En consecuencia, Buckley y Caple (1991), señala:

...el proceso formativo es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito, en el mundo de trabajo, capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado. (179.p)

Igualmente, son muchas las definiciones que se plantean en torno al tema de la formación profesional, Martínez (2001,p.13) considera la formación profesional como aquella que contribuye a fortalecer las capacidades y competencias básicas del individuo, preparándolos para la inserción en el mercado laboral y un mejor desempeño profesional. En el componente de recursos humanos, especialistas como Chiavenato (ob.cit), la define como

La educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión. (p. 556)

Hay Group (1996) considera la formación como:

Un medio, nunca un fin, que da respuestas a las necesidades de la organización de incrementar el rendimiento de sus personas, para alcanzar los objetivos del negocio. La formación, es pues, uno de los medios claves para el desarrollo de personas. (p. 43)

Así mismo, es necesario destacar que la formación contribuye a insertar al individuo en el ámbito laboral y lo prepara para un mejor desempeño profesional. Según Tobón (ob.cit) son muchos los entes responsables de la formación profesional de las personas, no solo le atañe al sector educativo, sino también al empresarial y al ente gubernamental, en este orden de ideas, es necesario destacar, que el formar personas idóneas requiere tomar en consideración cinco Dimensiones (ejes) fundamentales en el proceso formativo que representan una novedad en la actualidad, los cuales se detallan mediante el cuadro 4.

**Cuadro 4: Dimensiones del proceso formativo**

Dimensiones	Definición
Responsabilidad de las instituciones educativas	Se refiere a implementar procesos pedagógicos y didácticos de calidad, con recursos suficientes, autovaloración continua basada en estándares de calidad y talento humano capacitado para tal propósito (directivo y docente).
Responsabilidad social	Implica la promoción de una cultura de formación del talento humano con idoneidad, fortaleciendo los valores de solidaridad, cooperación, incidiendo en los medios de comunicación y aportando los recursos económicos necesarios para este propósito.
Responsabilidad del sector laboral-empresarial-económico	Hace énfasis en la formación de competencias mediante su integración con el sistema educativo y social.
Responsabilidad de la familia	Hace referencia a los valores de convivencia y respeto, así como en las habilidades básicas de pensamiento.
Responsabilidad personal	Es la formación de las propias competencias desde la autogestión del proyecto ético de vida.

Fuente: Tobón (2004)

Los procesos formativos se han ido constituyendo en un elemento de primer orden a considerar por las organizaciones, ya que el hombre es un elemento clave en las instituciones, debido al proceso globalizador existente y al desarrollo constante de las nuevas tecnologías implantadas en los procesos de trabajo, en consecuencia, esto implica que cada vez es más necesario considerar no solo los conocimientos, las habilidades y las destrezas, sino mas bien las capacidades y el compromiso del recurso en

su puesto de trabajo. Así, entonces es destacable las diferencias entre aprendizaje, formación, adiestramiento, capacitación y competencias, las cuales se señalan en el cuadro 5.

**Cuadro 5: Diferencias entre Aprendizaje, Formación, Adiestramiento, Capacitación y Competencia**

Aprendizaje	Formación	Adiestramiento	Capacitación	Competencia
Se relaciona con el aprender algo	Se relaciona con los valores individuales	Va dirigido más hacia los sistemas operativos	Va dirigido a los altos mandos	Va dirigido a las personas
A corto y a largo plazo	A la largo plazo	A corto plazo	A largo plazo	A corto y a largo plazo
Es un proceso integro del ser humano	Es un proceso con características principalmente humanas	Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas)	Va dirigido al cambio de actitud (comportamiento)	Va dirigido al desempeño de las personas
Intelecto de los individuos	Maduración total de los individuos	Es más práctica (actividades operativas)	Es más teórica	Eficacia y productividad de los individuos
La información es generalizada	La información es generalizada	La información va dirigida hacia un área específica (adiestrar)	La información es generalizada	La información va dirigida hacia un área específica

Fuente: Hill y Estrada (2003) documento en línea.

Buckley y Caple (1991), distingue conceptos afines como el de aprendizaje, educación, y desarrollo, los cuales se denotan en el cuadro 6.

**Cuadro 6: Aprendizaje, Educación y Desarrollo de acuerdo a Buckley y Caple (1991)**

<b>Aprendizaje</b>	Proceso por el que los individuos adquieren conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.
<b>Educación</b>	Proceso y serie de actividades orientados a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividad reducido sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.
<b>Desarrollo</b>	Incremento general e intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

Fuente: Buckley y Caple (1991)

Es importante destacar, estas diferencias, dado que a través de ellas se hace más comprensible el alcance de los procesos formativos en el campo laboral.

Brukley y Caple (1991:1), indican que: formación “es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia del aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.”

Por su parte, Gadamer (1992: 39), el concepto de formación se refiere a algo “más elevado y más interior, el modo de percibir que procede del conocimiento y del sentimiento de toda vida espiritual y ética”. De aquí se concluye que, la formación hace mayor alusión a un proceso interno y no a los resultados, esto significa que no puede entenderse como un objetivo a alcanzar, sino como un proceso desde donde ‘uno se apropia por entero, de aquello en lo cual y a través de lo cual uno se forma.’

Dicho concepto plantea dos vertientes: la formación centrada en el sujeto y la formación centrada en el proceso. La primera puede concebirse como un proceso de índole personal y social, de alta significatividad para el ser humano, mediante el cual asimila una serie de conocimientos y experiencias que el entorno social ofrece. La persona así, se va autoconstruyendo socialmente de acuerdo con su historia, sus saberes previos, capacidad crítica y expectativas. En tanto la segunda, la formación como proceso, implica una perspectiva histórica del sujeto desde la cual el presente adquiere importancia en virtud del pasado, que aporta datos e información para entender y comprender su devenir como persona.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede deducir de los autores que el propósito de la formación en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo

dado. Dándole una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto; adaptándose a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. Es decir, proporcionarle un conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

### **Función de la Formación en las Instituciones**

La formación del personal es un aspecto que la institución debe cuidar. Invertir en formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminución en los índices de ausentismo y rotación. En este orden de ideas, la formación tiene como finalidad el perfeccionamiento y desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando y actualizando conocimientos.

Existen dos (2) puntos básicos destacan la función de la formación en la institución, de acuerdo a lo señalado por Silíceo (2007) citado por Cejas y Grau (2008):

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la formación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la formación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. (p.95)

Es evidente en función a lo expresado, que la formación del talento humano debe ser preocupación de la institución, de manera tal que los

trabajadores desempeñen el papel que les corresponde dentro de ellas, y éstas deben guiarlos para su mejor desempeño; estimulando y fortaleciendo el sentido de pertenencia, así como de sus derechos, deberes y responsabilidades. Desde esta perspectiva, la formación consiste en un proceso sistemático constante, cuya acción está orientada en detectar y desarrollar en cada trabajador, aptitudes, capacidades, habilidades y destrezas que les permitan conjuntamente, con los diferentes niveles de educación, prepararse para desempeñar en forma eficiente la actividad laboral o profesional, elevar su nivel de productividad, de manera tal de concretar sus propios intereses y los de la comunidad.

### **Identificar Necesidades de Formación**

Identificar las necesidades formativas es para Werther, William y Davis (1998:486); “la capacidad de determinar aptitudes y conocimientos, así como distinguir los factores que pueden afectar a la actitud del trabajador ante el mismo”. Es decir, que existe una necesidad de formación cuando una persona precisa de ayuda para desarrollar su actividad laboral, ya sea para realizar el mismo trabajo de forma distinta o para desarrollar un cambio de tareas.

Por otro lado, existen cuatro (4) categorías básicas de los resultados de la formación que se deben evaluar expuesto por Myron, (1997) citado por Marie Barbier (2010) , que en gran parte de sus trabajos, lo define como el Sistema Social: la Gente, citado por Carrillo (2000), que son necesarios para evaluar los efectos de la formación:

1. Reacción: Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa de formación.
2. Aprendizaje: Es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. Conducta: Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento. Cambio, debido al programa de capacitación.
4. Resultados: Al final se debe preguntar ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de formación, previamente establecidos? ¿Se cumple con las metas de producción? Y así sucesivamente. (p.34)

Respecto a las necesidades de formación, pueden presentarse tres (3) situaciones, que deben ser consideradas:

1. Caso de incorporación de nuevos trabajadores a la institución: en este caso resulta imprescindible analizar cuáles son las necesidades de formación de estos trabajadores con el fin de que su adaptación a la institución y al puesto de trabajo sea mejor y más rápida.
2. Caso de ascenso o promoción de personas de la propia institución: en este caso también resulta muy importante una formación adecuada y específica para el desempeño de las funciones y tareas del nuevo puesto de trabajo.
3. Caso de necesidad de actualización de conocimiento, recalificación y recualificación de las personas: a pesar de que no exista cambio de puesto de trabajo, es frecuente y necesario en la institución; adquirir nuevos conocimientos en materia de las innovaciones tecnológicas, formas de trabajo, entre otros aspectos, es decir, actualizarse para adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y a las nuevas tecnologías.

Es oportuno señalar, que para determinar las necesidades de formación existentes en la institución, se utilizan los llamados inventarios de necesidades de formación. Estos tienen como objetivo determinar las necesidades de formación que para un período determinado tiene una institución. Consiste en el análisis previo de la realidad de la institución; analizando la propia institución, las funciones de cada puesto de trabajo y analizando también a los trabajadores.

Otro aspecto para determinar las necesidades de formación a evaluar es el análisis de tareas. De allí que sea necesario, realizar un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades, capacidades y aptitudes específicas inherentes al cargo. A través del análisis del puesto de trabajo, se consigue ubicar el mismo dentro de la organización, describir su misión, responsabilidad, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de manera eficiente dichas funciones, así como del perfil que debe reunir la persona que ocupará dicho puesto, entre otros aspectos.

Al respecto William B, Werther, y Keith Davis. (2010, p.583), señala que “la descripción del puesto y su especificación son elementos útiles, éstos listan las responsabilidades y experiencias específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la formación necesaria para desempeñar el trabajo”.

En este orden de ideas, se puede decir, que la descripción de puesto no es otra cosa que la lista de tareas, funciones, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto y por consiguiente, las especificaciones del puesto; es la lista de

requerimientos humanos, esto es, la educación, la capacidad, personalidad, entre otros, necesarios para dicho puesto.

Asimismo, la descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición de manera muy detallada para que las responsabilidades estén bien definidas, sin hacer referencia a otras descripciones de otros puestos. Así nace la necesidad del análisis ocupacional, es decir, que consiste en la identificación de los contenidos de las ocupaciones y se deriva de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos, a fin de establecer diferentes niveles de remuneración.

Una vez conocidas las necesidades de formación, se realiza el llamado plan de formación, que no es más que una planificación detallada del proceso de formación que se vaya llevar a cabo en la institución. Las fases que se llevan a cabo en un plan de formación son las siguientes:

1. Determinación de las necesidades actuales y futuras de formación: se determinan las necesidades de formación realizando para ello entrevistas, observación directa, inventario de necesidades, intereses de las personas, entre otros aspectos.
2. Determinar los objetivos de la formación: se debe apreciar:
  - Tipo de formación que se va a impartir.
  - Quién se encargará de impartir dicha formación.
  - Quiénes serán los asistentes.
  - Cuáles serán los niveles de aprovechamiento mínimos que se van a exigir.
  - Fechas de realización, lugar, horario y duración.
  - Presupuesto destinado a dicha formación.
  - Objetivos de la formación.

Materiales y medios necesarios, entre otros.

3. Información sobre la formación: una vez organizadas las actividades de formación, debe comunicarse convenientemente, de forma que dicha información alcance a todas las personas interesadas de la institución.
4. Coordinación de la formación: el Departamento de Personal es el encargado de iniciar, coordinar y controlar las actividades de formación, garantizando así el desarrollo adecuado de la formación.
5. Control de resultados: ya finalizado el proceso de formación es necesario controlar su eficacia a lo largo del tiempo mediante diferentes pruebas (observaciones, cuestionarios, evaluación de desempeño, entre otros) y entrevistas.

De esta manera es importante resaltar que uno de los objetivos de la formación estarían orientados a Identificar las necesidades formativas la cual según William B, Werther, y Keith Davis. (2010,p. 486) es aquella que permite identificar la capacidad de determinar aptitudes y conocimientos, así como distinguir los factores que pueden afectar a la actitud del trabajador ante el mismo. Es decir, que existe una necesidad de formación cuando una persona precisa de ayuda para desarrollar su actividad laboral, ya sea para realizar el mismo.

Según Porras Medina, A y González Silva, H. (2008) el perfil del funcionario una vez realizados los procesos de formación profesional, estarían vinculados a:

#### **a) Capacidad para gerenciar complejidad**

“A las nociones de probabilidad y riesgo se han sumado otras, como “desconocimiento” (Kliksberg, 1992:99), que destacan que hay variables incidentes que ni siquiera sabemos que existen. “Frente a la complejidad hay

dos posibilidades. Una tradicional es la de “reprimir” la incertidumbre no admitiendo mayormente su existencia y repitiendo decisiones en función del pasado. Otra es tratar de enfrentarla preparando al gerente para manejarse en esa situación” (Kliksberg, 1992:99).

### **b) Orientación a la articulación social**

“Existen, entre otros riesgos, los del elitismo y la manipulación tecnocrática. Se puede tratar de articular desde arriba, del “laboratorio”, o hacerlo más sofisticadamente con apariencias populistas pero intención manipuladora. Ambas vías conducirán a resultados carentes de solidez y a legítimas “formaciones reactivas”. El profesional debe estar preparado para, en cambio, actuar como favorecedor de procesos que deben surgir de sus mismos protagonistas, y ser conducidos por ellos” (Kliksberg, 1992:100).

### **c) Capacidades para la concertación**

La capacidad de operar proyectos multiinstitucionales, como muchos de los que nos toca adelantar como nación, tropieza con hechos preexistentes como el enfeudamiento, característico de los aparatos públicos, basado en búsquedas de poder de sectores burocráticos definidos, múltiples alineamientos de intereses, etc. El profesional deberá disponer de calidades especiales para “concertar” en estas condiciones.

### **d) Gerencia de frontera tecnológica**

Flexibilidad, trabajo por proyectos, rotación horizontal de recursos humanos, metas cambiantes, adaptabilidad, innovación, pensamiento estratégico, creación de condiciones para la innovación, acción en equipo de carácter interdisciplinario, participación, experimentación, riesgo... Son

características exigidas a la nueva gestión, y casi opuestas a los usos dominantes en nuestra realidad y fomentados desde nuestra educación.

### **e) Formación para el compromiso**

En este aspecto, se requiere considerar un perfil orientado hacia el compromiso organizacional y también el servicio hacia la comunidad, como funcionarios públicos se requiere la formación para el compromiso, en lugar de una neutralidad sistemática (...) una identificación activa, entre otros aspectos, con la democratización, el cambio, el desarrollo humano integral sustentable" (Kliksberg, 1992:102).

Este compromiso ha de traducirse en el ejercicio activo de nuevos valores y la identificación con los cambios dirigidos a la transformación del pensamiento.

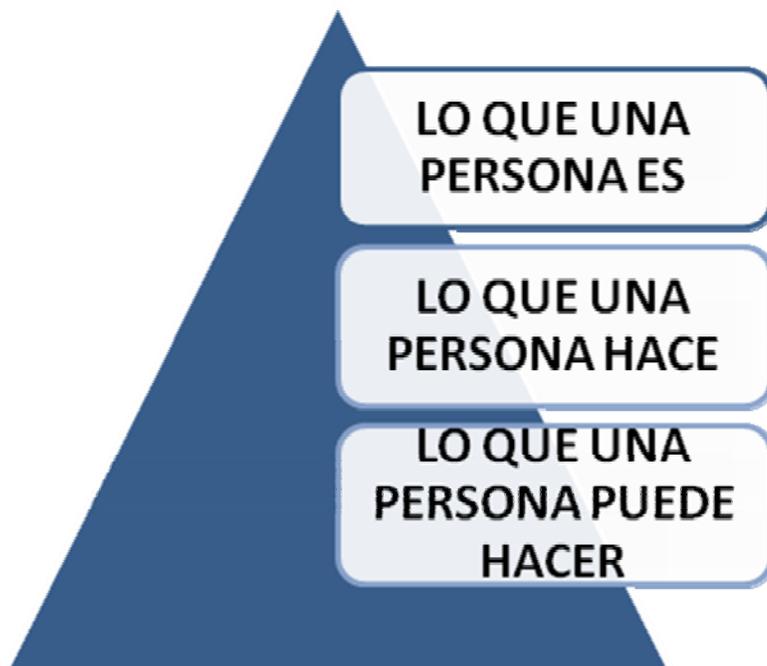
### **Las Competencias:**

Cuando se habla de competencias, se refiere al desempeño basado en aptitudes y habilidades encaminadas hacia el logro de objetivos en común (de la organización), es así como se considera una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. Alguna persona es competente generalmente cuando desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente.

Esto implica comprender que existen muchos alcances , lo cual hace suponer que implica habilidad de trabajar conforme a un estándar, realizar una tarea, una característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo. Para Spencer y Spencer las competencias “son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (p.59). En consecuencia, las competencias diferenciadoras son las que distinguen a aquellos trabajadores de actuación superior con los que actúan medianamente. Es decir, las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido y calidad de conocimientos, capacidades cognoscitivas o conductuales.

Cejas y Grau (2008) considera que igualmente se es competente cuando los diferentes rasgos de las personas, las funciones que esta realiza en una organización) materializadas en su intervención en diferentes procesos en los cuales desarrolla un conjunto de tareas) y su potencial, es decir, todo lo que esa misma persona puede llegar a ser. La siguiente figura, lo refleja la figura 1:

Figura 1: Rasgos de las Personas.



Fuente: Rivas, Ramón (2014) a partir de Cejas y Grau (2008), Tobón (2006).

Por lo tanto, las competencias representan cualquier característica individual que se pueda medir de una manera segura, demostrándose significativamente, el desempeño excelente de los trabajadores con respecto a aquellos que ejecutan sus funciones adecuadamente o ineficazmente.

Factores de estilo esperados por los órganos de control fiscal en el proceso de formación profesional y la toma de decisiones:

Según informe de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, los factores de éxitos para el logro de los objetivos previsto en sus planes estratégicos:

### **Gestión Del Conocimiento:**

Las contralorías consideran al factor humano como principal protagonista en el cumplimiento de la misión y en el logro de los objetivos institucionales, por ello la gestión del talento humano debe dirigir sus acciones a mantener en alto grado su nivel de conocimientos, capacidades y habilidades.

### **Mejoramiento Continuo:**

La gestión contralora debe garantizar la revisión permanente y la adecuación oportuna de sus procesos a las necesidades actuales y emergentes del Estado y a los resultados en materia de control que exigen los ciudadanos.

### **Responsabilidad Social:**

La gestión de la Contraloría General de la República debe coadyuvar en el logro de una mejor sociedad y desarrollo sustentable para el país, mediante el diseño y ejecución de estrategias orientadas al mejoramiento de su entorno.

### **Oportunidad:**

La labor fiscalizadora de la Contraloría debe ser lo más contemporánea posible con la gestión administrativa objeto de control, como fórmula para que sus resultados puedan tener la indispensable influencia preventiva o

correctiva y las sanciones, cuando resulten procedentes, logren el necesario efecto disuasivo.

### **La Toma de Decisiones y la Gerencia:**

La toma de decisiones es definida por Koontz y Weihrich (2007), como la selección de un curso de acción entre distintas alternativas, forma parte de nuestra cotidianidad. En este sentido, todas las personas, de cualquier ámbito, enfrentan numerosos hechos y circunstancias (muchas de ellas siempre fuera de su control) que influyen en el proceso de la toma de decisiones. Esta realidad se extrapola a las instituciones, por lo cual se les presenta una serie de circunstancias que las obligan a actuar de manera rápida a fin de ser competitivas en el mercado. No existe un método único para tomar decisiones para que todas las instituciones puedan emplear en todas las situaciones que se les presenta. La persona que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión.

Para la toma de decisiones es necesario considerar tres condiciones según China (1998):

- ✓ **Monitorización:** determina el valor de las variables en estudio.
- ✓ **Diagnóstico:** indica la existencia o no de problemas en el sistema.
- ✓ **Predicción:** la resolución de problemas los cuales se aborda inicialmente de forma local, esto es, en esta tarea se proponen soluciones locales a las distintas partes del hospital (servicios) sin tener en consideración las interrelaciones existentes.

Los gerentes están constantemente enfrentándose a situaciones en

las que deben tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización. Es por esto que es necesario que algunas decisiones sean tomadas por los gerentes y otras puedan ser delegadas por estos a otros integrantes de la organización.

Por tanto, es necesario que se analice el grado de importancia de la decisión, y el grado en el que esta afecta a la institución, así como también el grado de responsabilidad que implica tomar esta decisión, y el desembolso que hay que hacer para llevarla a cabo. Analizando estos factores el gerente podrá decidir que decisiones debe tomar él y que decisiones pueden ser tomadas a niveles más inferiores de la organización. En este orden de ideas, en el proceso de la toma de decisiones se deben considerar una serie de premisas tendientes a reducir la toma equivocada de una determinada decisión, con la consecuente disminución de incertidumbre que pueda imperar en el contexto empresarial. Al respecto, Drucker, P (2005) el cual hace mención.

### **Figura 2: Componentes a considerar en la Toma de Decisiones**



Fuente: Rivas (2014) a partir de Jones y George (2010)

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

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

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

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

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

Igualmente existen distintos estilos de toma de decisiones, hay personas que son más racionales, mientras que otros se basan más en la intuición; hay quienes pueden procesar varias ideas al mismo tiempo, mientras que otras personas necesitan tener orden y constancia al momento de procesar la información. En general los administradores, gerentes y este caso de esta investigación los contralores no tienen sólo un estilo de toma de decisiones, sino que tienen combinaciones de establecida para adoptar una determinada decisión. No obstante, habrá que tomar en cuenta estilos de decisión de los funcionarios y/o empleados, ya que todos los miembros de la organización deben actuar como responsables de la toma de decisiones.

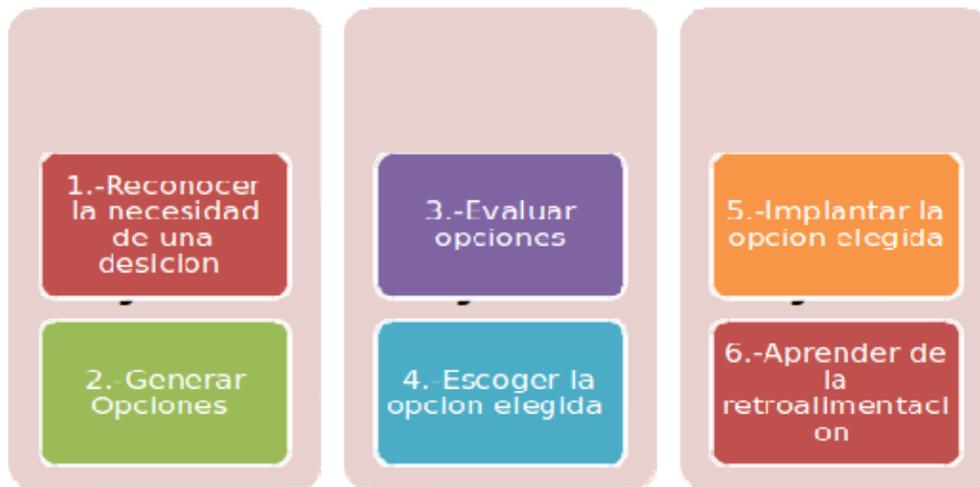
Como fue indicado con antelación según Aguilar China (1998) la toma de decisiones se clasifican en los siguientes componentes:

- a) Tarea de monitorización: detecta la existencia o no de problemas en el sistema.
- b) Tarea de diagnóstico: responde a la pregunta de qué problema existe en el Estado actual del sistema.
- c) Tarea de predicción: nos indica que ocurrirá en el sistema si se cambian las condiciones de trabajo (ej. redistribución de recursos) suministrándonos una gran variedad de alternativas.

Pero además deberá considerarse la tarea del diseño la cual determina qué se debería hacer para mejorar el estado actual del sistema, esto es, realiza una elección de la alternativa más adecuada de las propuestas por la tarea de predicción, de acuerdo con una función de costo o índice de calidad.

De igual manera, Jones y Georges (ob.cit), habrá igualmente que reconocer la necesidad de tomar decisiones, es por ello que los especialistas indican que algunos estímulos suelen despertar conciencia de la precisión en la toma de una decisión, algunos de estos estímulos están identificados como:

### **Figura 3: Estímulos para la toma de decisiones**



Así dependiendo de la situación que se tengan en las instituciones o procedan del entorno, otros estímulos pueden estar presentes que incitan la toma de decisiones siendo el resultado de acciones de los administradores dentro de la organización y/o institución.

### **La Inversión en las instituciones como canal de incremento en la gestión del conocimiento:**

El futuro siempre es incierto y por esta razón, al realizar cualquier inversión, el dinero siempre se está arriesgando, aun cuando se haga referencia a la inversión del conocimiento. De esta manera, el hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente las utilidades bien sea tangible e intangible se logren obtener, tal como se haya calculado o presupuestado.

El propósito de toda organización es el crecer y cumplir con las metas y objetivos trazados en el proceso de planeación. Por tanto, para Menguzato Renau ( 2012) invertir es un acto mediante el cual se utilizan bienes a fin de

adquirir un conjunto de activos reales o financieros, destinados a proporcionar rentas y/o servicios, durante un cierto tiempo, no obstante, haciendo especial referencia a la inversión de la gestión del conocimiento para Porter (2008) el proceso de inversión debe canalizarse a través de la adaptación a las nuevas exigencias globales, lo cual implica la búsqueda constante por parte de la organización, de alcanzar ventajas competitivas y asumir el reto de promover permanentes e importantes mejoras, que le permitan competir en el mercado, además de mantenerse en él pero a través de su gente y enfrentando el continuo proceso evolutivo y transformador del cual forma parte, por lo que se hace necesario contar con la capacidad de ser flexible, prever y promover el cambio y aprender del mismo con rapidez.

Adicionalmente, las inversiones se pueden clasificar según García Y Rodríguez (2010) en:

**Inversiones de renovación o reemplazo:** Son aquellas cuya finalidad es la de sustituir los elementos productivos del activo fijo de la empresa ya anticuados por otros nuevos

**Inversiones de expansión:** Son aquellas que incrementan la capacidad productiva de la empresa para dar respuesta a una mayor demanda.

**Inversiones de modernización o innovaciones:** Se refiere a aquellas tendientes a modernizar el proceso productivo de las organizaciones. Llevan intrínseca una actualización de activos y procedimientos obsoletos enmarcada en nuevas tecnologías.

**Inversiones estratégicas:** son inversiones a largo plazo cuyo

propósito es reafirmar la empresa en el mercado, reduciendo los riesgos que se derivan del progreso técnico y de la competencia, de aquí la importancia de concebir la inversión en términos de la gestión del conocimiento y por ende del talento humano.

**Inversiones efectuadas por el Estado:** están representadas por los recursos asignados por el Estado para desarrollar sus actividades económicas.

**Inversiones efectuadas por particulares:** son las inversiones privadas, que por emprendimientos realizan los habitantes de un país.

**Ciclo de Vida de las Inversiones Industriales:** Todos los mercados, incluso los más estables, evolucionan significativamente a lo largo del tiempo, pasando por una serie de etapas que muchos autores han hecho corresponder con las de los seres vivos y que hacen posible hablar de “ciclo de vida” ya sea del mercado, del tipo o clase de producto o de las inversiones industriales. En los apartados que siguen se tratará el ciclo de vida de las inversiones industriales.

Seguidamente se hace referencia a cada uno de los alcances que da lugar las etapas en el cuadro:

**Cuadro N° 7: Etapas de la Gestión del Conocimiento:**

Etapas de descripción:	Estudio legal referido a las condiciones de salubridad, seguridad ambiental y régimen de promoción industrial.
Estudio del contexto :	Referida a la dimensión de la demanda, calidad, precio, comercialización y competencia

Proyecto de la Inversión	Abarca el análisis de las técnicas a adoptar con base en los equipos a utilizar, tecnología apropiada, distribución de equipos en la planta, posibles problemas técnicos, entre otros.
Alcance	Se circunscribe al análisis de la infraestructura requerida para satisfacer la demanda, disponibilidad de mano de obra y ubicación física considerando costos de transporte.
Magnitud y estructura de la inversión:	Se refiere al volumen y discriminación del capital que se necesita para la inversión
Financiamiento:	Referido a las distintas fuentes a las que se recurrirá por el capital prestado, cuando el propio no es suficiente.
Estudio económico y financiero:	Etapa que consiste en ordenar y sistematizar toda la información referida al aspecto monetario, que surge de las etapas anteriores, estructuradas a modo de cuadros analíticos, que serán estudiados en la etapa siguiente.
Evaluación económica y financiera:	Análisis de la información proveniente de la etapa anterior, con miras a tomar la decisión correcta.

Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### **Marco Conceptual de la Investigación:**

- ✓ **Adaptabilidad:** Es aquella que implica la forma como una persona se vincula con el cargo y la dirección de recursos asume el reto de adaptarla.
  - ✓ **Competencias:** Es la integración de los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

- ✓ **Control:** Es Información de retroalimentación para soportar los procesos de decisión orientados al cambio y al mejoramiento continuo
- ✓ **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.
- ✓ **Dirección:** Ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.
- ✓ **Efectividad:** Es el logro de los resultados más el aprovechamiento de los recursos.
- ✓ **Eficiencia:** Es hacer las cosas bien, obtener y asegurar calidad. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- ✓ **Eficacia:** Es la consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- ✓ **Estrategia:** Es aquella que hace referencia al logro de un propósito y objetos de una organización, en función de la actividad del negocio que tenga dicha organización.
- ✓ **Flexibilidad:** Es aquella que tiene correspondencia a la adaptación de la institución a los nuevos contextos, ideas, hechos o situaciones diferentes a la que se practican habitualmente en el diarismo.
- ✓ **Gerencia:** Es aquel proceso que se lleva a cabo a través de un individuo que tenga un perfil competencial, en base a sus destrezas, técnicas administrativas y a la comprensión de las relaciones humanas.

- ✓ **Gestión:** Es el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo en una organización y 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.
- ✓ **Información:** Son todos aquellos datos que son procesados y tienen un significado (relevancia y propósito), y por cuanto son de gran utilidad para quien debe tomar decisiones al disminuir su incertidumbre.
- ✓ **Niveles gerenciales:** Es aquel que hace referencia a las redes humanas que se relacionan en una institución con el fin de establecer objetivos, metas y desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.
- ✓ **Políticas:** Son aquellas 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.
- ✓ **Procedimientos:** Son aquellos planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.
- ✓ **Criterio:** Regla o norma conforme a la cual se establece un juicio o se toma una determinación.
- ✓ **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.

## **CAPITULO III**

## **CAPITULO III**

### **Marco Metodológico**

#### **Estrategias Metodológicas a incorporar en la Investigación:**

El Marco Metodológico constituye uno de los aspectos más relevantes en toda investigación, debido a que permite ubicar la directriz definida por los investigadores para dar respuesta a cada una de las interrogantes derivadas del caso estudio. De igual manera, el Marco Metodológico refleja además de la metodología seleccionada para estudiar el problema, las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos, así como aquellos procedimientos estadísticos que contribuyeron en el tratamiento efectivo de la información obtenida.

Se utilizará como estrategia la investigación documental, que no es otra que aquella que se refiere al estudio de los textos y otras fuentes documentales”, por cuanto es posible situar éste trabajo de investigación en la modalidad descriptiva. Es importante destacar que esta investigación se apoyo en la revisión documental especializada en el área de gestión estratégica de recursos humanos con énfasis en la formación.

De acuerdo a los objetivos planteados, la presente investigación la investigación igualmente, indagara respecto al tema objeto de estudio (inversión en la formación) aquellos aspectos de índole teórico y formal que

deben considerarse al momento de desarrollar una investigación científica. Se utilizara entonces una serie de técnicas y métodos propios de la investigación cuantitativa que ayudara notablemente al empleo de las mismas en pro de la investigación.

### **Diseño y Tipo de investigación:**

El diseño de investigación hace referencia a la esencia de la investigación social, la prueba y la aplicación del método científico, y por otra, a la esencia del trabajo científico, la validez. Sierra, Bravo (1996) La consecuencia de la importancia básica de un diseño de investigación se debe fundamentalmente a diversos requisitos que implica por su condición de relevante para los estudios el dominio de las condiciones propias de una investigación, entre estos requisitos se encuentran, la realidad, la objetividad, la precisión y además el objeto de estudio.

Tomando en cuenta la temática planteada y en función de los objetivos establecidos, el estudio se configura dentro de la modalidad de una investigación de campo, de nivel descriptivo, sin dejar de considerar la perspectiva documental y/o bibliográfica.

El diseño de campo-empírico- de esta investigación se basara en el estudio no experimental es decir se realizara el trabajo de investigación sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Vieytes, Rut (2011), Palella y Martins (2012).

En consecuencia, la investigación será descriptiva por cuanto se describirán aquellos elementos y componentes que permitan recolectar información respecto a la problemática que se investigará, igualmente, con ello se cumple con lo definido por Méndez, C. (2001, p.136) cuando establece que este tipo de investigación... “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, los componentes y su interrelación”. Igualmente es importante resaltar que este estudio cumple con las características de un trabajo experimental, el cual según Hurtado y Toro (1999) se define como aquel en el cual el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio.

Con antelación se indicó que la investigación será de campo, sin embargo estará apoyada por la investigación documental o bibliográfica. Es de hacer notar, que este proyecto de investigación también considerará el nivel exploratorio como primera etapa, considerando así lo que establece Tamayo y Tamayo (2001) los cuales señalan: “...que los datos se recogen por medio de un diagnóstico donde se describirán sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa de la realidad por el propio investigador” (p.35). Por lo tanto, la investigación se sustentará sobre la base de la exploración, lo descriptivo, de campo y documental, como un sistema integrado a los propósitos que se ha planteado con antelación.

## **Población y Muestra**

Siguiendo el concepto de población emitido por Hurtado y Toro (2002, p. 78) quienes la definen como: “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades

(personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”. La población en el caso de este estudio estará representada 14 contralorías municipales.

En concordancia con la población, el investigador se acoge a lo señalado por Vieytes (2012) respecto a los estudios descriptivos, los cuales podrán ser desarrollado de acuerdo a la unidad de análisis y técnica a desarrollar en lo correspondiente a su componente teórico, metodológico, así mismo, para el especialista señalado la muestra será representativa toda vez que refleja en sus unidades lo que tenga relación con el universo en su conjunto. Las conclusiones que en ella se extraigan pueden ser generalizadas al conjunto con la precaución de incluir en sus proyecciones cierto margen de error.

Siguiendo este lineamiento la muestra será no probabilística, y es considerada muestreo opinatico o intencional y el cual se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos, en este caso, estos grupos son típicos dado que son contralorías municipales cuya estructura son exactamente igual y están reguladas por un órgano central de gestión. Además se cumple con el criterio que establece la especialista (Vieytes) al señalarse que las unidades (personas, grupos) seleccionadas son las más características o las que pueden proporcionar la mayor información sobre la población a estudiar, y al problema a considerar. De esta manera la investigación apunta a seleccionar a 14 directivos (contralores municipales) par recibir de estos información relativa a la inversión en la formación de los funcionarios y funcionarias de las contralorías municipales.

## **Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos.**

A través de estos se pretende, describir con precisión los medios que permitirán recabar la información precisa vinculada con las unidades que serán objeto de estudio siendo evidente que las técnicas e instrumentos que se emplearan y estarán enfocadas a una investigación con un nivel descriptivo de campo. El instrumento que será utilizada es la encuesta la cual consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario, con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación. A tal efecto se utilizara la técnica de encuesta a través de la escala de Likert. El investigador en el desarrollo del trabajo de investigación no descarta intercalar a la técnica de la entrevista directa no estructurada para recabar mayor información respecto al tema objeto de estudio. En el caso específico de esta investigación se elaboró una encuesta donde se incorporó afirmaciones ( aplicando escala de likert).

## **La Validez del Instrumento.**

Para el desarrollo del trabajo especial de grado, se logro emplear para efecto de la validez y confiabilidad del instrumento, aquellos criterios y componentes que están asociados a la validez de un instrumento – encuesta- en este sentido se procedió a través del procedimiento que se conoce de juicio de expertos en seleccionar un número impar (3 o 5) jueces (personas muy conocedoras o expertas del tema o asunto que se

investiga), quienes leyeron, evaluaron y corrigieron cada uno de los ítems del instrumento.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la validez es el grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir” (p.243). En este caso la validez del instrumento fue de contenido y validado por un instrumento a través de tres (03) expertos, dos (02) especialistas en recursos humanos y un (01) experto en el área de control fiscal externo, quienes revisaron los ítems en aspectos como tendenciosidad, claridad, redacción y congruencia.

#### **La Confiabilidad del Instrumento.**

En cuanto a la confiabilidad se tomó en cuenta lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (1999), los cuales aluden que la misma consiste en un instrumento de medición referido al grado en que su medición repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. De esta manera la confiabilidad se debe realizar mediante el método conocido como Alpha de Cronbach, el cual es utilizado para mediciones de variables o dimensiones que responden a una escala de medición de intervalo o razón. Para Sabino, C (1992, p.132) un instrumento es confiable cuando se vuelve a medir una misma característica utilizando la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto y objeto obteniéndose resultados similares.

Los coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula Confiabilidad y 1 representa un máximo de Confiabilidad (Confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición. Quedando la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad de la siguiente forma:

**Escala para la confiabilidad del Instrumento**

Rango	Confiabilidad
0,81-1,00	Muy alto
0,61-0,80	Alto
0,41-0.60	Moderado
0,21-0.40	Bajo
0.10 -020	Muy bajo

**CONFIABILIDAD CRONBACH**

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = \boxed{0,84}$$

**K:** El número de ítems

**SSi2:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**ST2:** Varianza de la suma de los Ítems

**α:** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Es decir la confiabilidad fue alta, dado que el resultado fue de 0.84



## **CAPITULO IV**

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado se logro considerar el análisis de todas las afirmaciones correspondiente al tema objeto de estudio en este sentido, se diseño la encuesta a través de dos dimensiones, la primera: La formación profesional como proceso que incrementa el desempeño en los funcionarios de las contralorías municipales, y la segunda parte trata sobre los planes de formación en la administración pública.

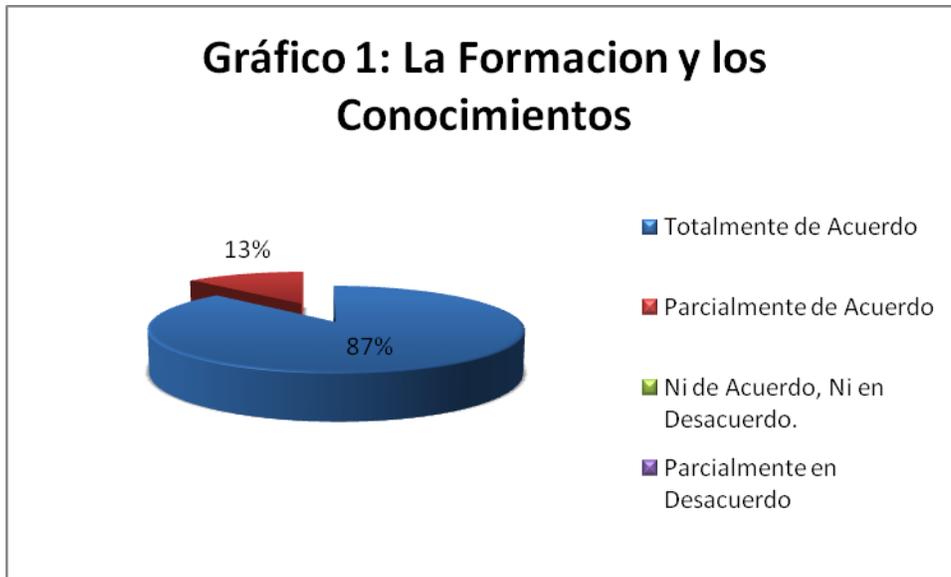
A tal efecto el instrumento se diseño estructuralmente en base a 5 alternativas que consistía en la forma de elección por parte de los consultados en base a las afirmaciones relativas a las dos partes de la encuesta.

**P.1: Proporciona y/o fortalece los conocimientos de la inversión de los planes de que el funcionario requiere para un eficiente desempeño en el desarrollo de sus labores.**

**Tabla 1: La Formación y los Conocimientos:**

Totalmente de Acuerdo	7
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	8

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### **Interpretación:**

Hoy por hoy las instituciones en especial las públicas, requieren adoptar una actitud previsor y creativa ante las condiciones que imperan en el medio externo e interno, es por esta razón que requieren activamente la participación de los empleados de todos los niveles y los capacitan para que usen sus capacidades, habilidades y destrezas aplicando las técnicas y procesos idóneos para su desempeño, propiciando de esta manera que todas adquieran habilidades de nivel superior y no solo los altos directivos. Un entorno de aprendizaje demanda el compromiso de toda la organización con el cambio, la orientación hacia la acción y las herramientas y métodos requeridos en aquellos aspectos propios de las labores derivadas de la actividad laboral. En este mismo orden de ideas, y en correspondencia a lo

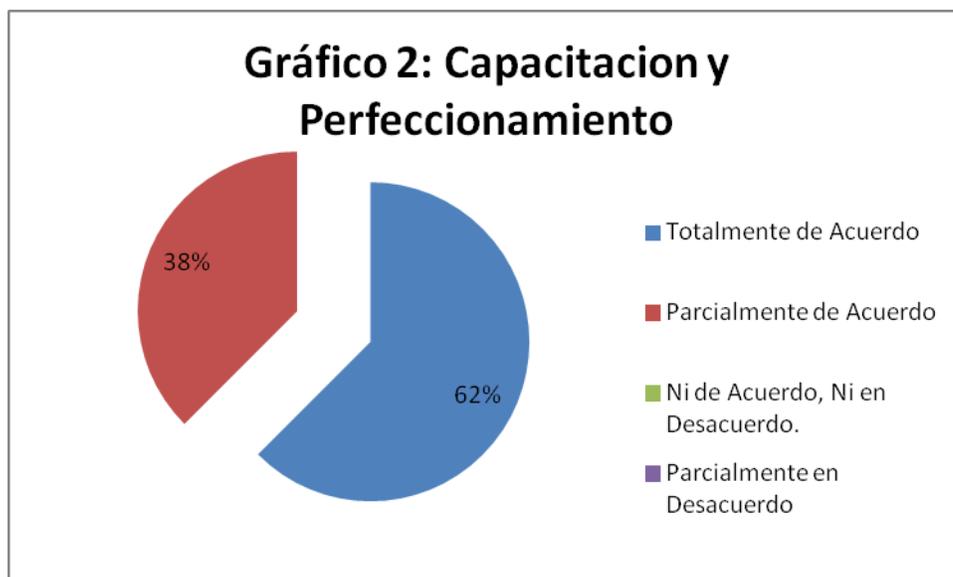
expresado por Dess, Lumpkin y Eisner ( 2010,p.392) , con un 87% que representan las contralorías municipales del estado Carabobo, han respondido que la formación profesional Proporciona y/o fortalece los conocimientos que el funcionario requiere para un eficiente desempeño en el desarrollo de sus labores, manifestando así una tendencia positiva respecto a lo establecido en el marco de la teoría consultada.

**P. 2: Es el proceso que obliga al estado a ofrecer capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos.**

**Tabla 2: Capacitación y Perfeccionamiento**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

Un 62% de los consultados están totalmente de acuerdo que corresponde al estado la obligación de ofrecer capacitación y perfeccionamiento profesional, así como cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos. Desde una perspectiva gubernamental y recogiendo en gran medida los elementos que han sido descrito con antelación y por la doctrina tipificante existente en los sistemas de aprendizaje que tiene Venezuela, es importante destacar, la base fundamental de la capacitación en el país que es el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista- INCES-, sin dejar por esto, destacar la marcada inherencia que tienen otras instituciones venezolanas respecto a los procesos de capacitación y adiestramiento. Así entonces, la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), derivante del funcionamiento y actuación del INCES, es la que rige en torno a la institución nacional de aprendizaje, capacitación y educación en Venezuela,

garantizando la capacitación en muchas áreas de los ciudadanos venezolanos, siguiendo igualmente el modelo de desarrollo socio productivo Socialista Bolivariano el cual entre sus funciones están:

1. Coadyuvar al desarrollo de un modelo productivo fundado en los valores humanísticos de la cooperación y la preponderancia de los valores colectivos sobre los individuales.

2. Promover la inclusión socio productiva de todas las personas, especialmente de aquellas en situación de pobreza extrema y condiciones de especial vulnerabilidad o exclusión.

3. Consolidar un sistema de educación, formación y capacitación

4. Contribuir con el fortalecimiento de la ética revolucionaria, reconociendo al trabajo y a la educación como procesos fundamentales del desarrollo social y de las personas.

No obstante, en lo que se refiere a las contralorías cuentan con sus propios mecanismos referidos a las ordenanzas, los acuerdos, resoluciones, que tienen alcancen públicos y entrarán en vigencia en la fecha de su publicación en la gaceta municipal salvo lo dispuesto en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal o expresa indicación en contrario. Así mismo, las contralorías conjuntamente con las alcaldías municipales a través de presupuestos establecidos para el componente educativo y de capacitación destina recursos para el desarrollo de programas formativos mediante la ejecución de proyectos que están financiados a través de recursos del fondo de compensación interterritorial, logrando así promover, incentivar y desarrollar la educación y la inversión en la formación especializada de los ciudadanos del municipio y además de los funcionarios apoyando de manera para el logro de una educación de calidad, derecho y funcionamiento de los planes formativos concebidos constitucionalmente. Tal

como se muestra en la descripción del cuadro siguiente se presenta parte de lo enunciado con antelación.

**Cuadro N° 8: Presupuesto 2013**

<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ANO</b>	
	<b>CODIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
<b>SECTOR</b>	08	<b>EDUCACION y FORMACION</b>
<b>PROGRAMA</b>	01	<b>PROMOVER Y FORTALECER EL DESARROLLO EDUCATIVO DEL MUNICIPIO</b>
<b>PROYECTO</b>	02	<b>FONDO DE COMPENSACION INTERTERRITORIAL</b>
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>		<b>DIRECCIONES COMPETENTES.</b>

Fuente: Proyecto San Joaquín 2014-2013

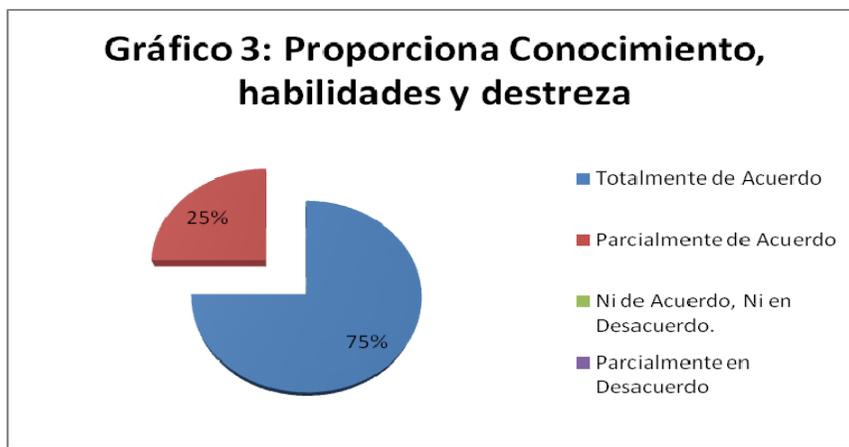
Cabe destacar, que también se rige respecto a los planes de personal y/o gestión de recursos humanos por la ley del estatuto de la función pública Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002, por tanto el 62% de los consultado están confirmando que el proceso formativo es responsabilidad también del estado venezolano en pro de la formación de los ciudadanos y ciudadanas.

**P.3: Proporciona la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de la administración pública.**

**Tabla 3: Conocimiento, habilidades y destreza**

Totalmente de Acuerdo	6
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas , Ramón ( 2014)



Fuente: Rivas, Ramón ( 2014)

### Interpretación:

Acertadamente los responsables de ejecutar inversiones en planes formativos de las contralorías municipales consultadas, han coincidido con un 75% las mismas proporcionan la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de la administración pública.

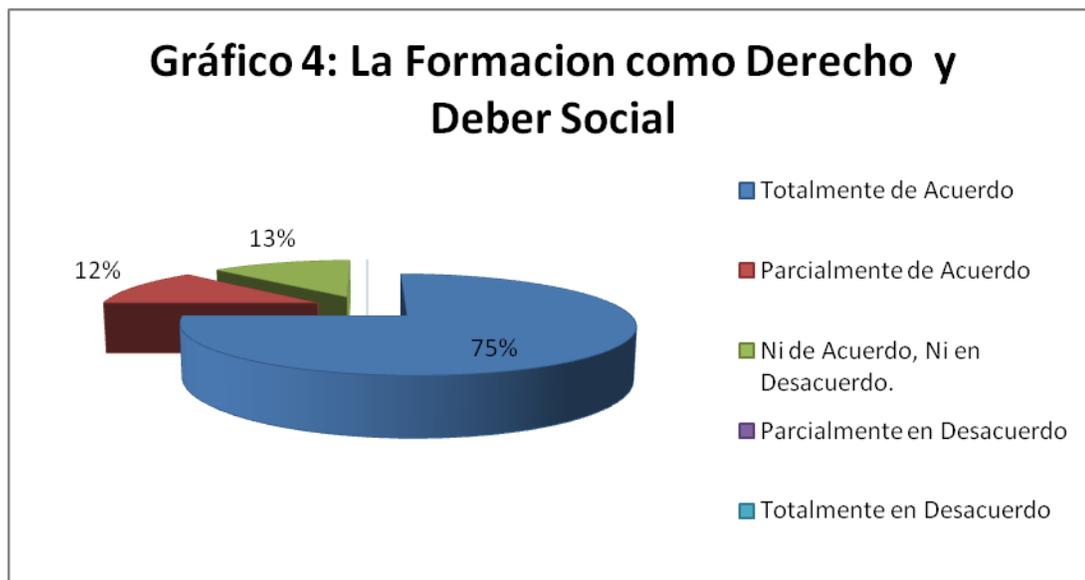
En toda administración pública existen dos tipos de recursos los tangibles y los intangibles, en términos administrativos los primeros según López y Guerras, son aquellos que resultan fáciles de identificar y evaluar. Su principal objetivo es conseguir una aplicación más eficiente de los recursos de la institución, y se encuentran identificados en los balances de la institución y valorados con criterios contables. Estos hacen referencia a los activos físicos y financieros de la institución. Sin embargo, los segundos es decir los intangibles ( Recursos Humanos) son considerados activos intangibles dado que incluyen la experiencia, el conocimiento, las habilidades, las destrezas y la aceptación del riesgo, la motivación, la lealtad y la sabiduría; entre otros, por tanto, son de significancia preponderante en la instituciones públicas y más en órganos de control fiscal externo.

**P.4: La inversión en la formación profesional es un derecho y un deber social para los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar el potencial del ser humano.**

**Tabla 4: Formación, Derecho y Deber Social.**

Totalmente de Acuerdo	6
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

Con un 75% los consultados consideran que la formación profesional y la inversión en ella son un derecho y un deber social para los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar el potencial del ser humano. En este sentido y siguiendo la Recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo –OIT– desde una perspectiva internacional la inversión en la formación promueve los mecanismos, a través de las orientaciones incluidas para los reconocimientos y la certificación de las aptitudes profesionales, de allí sugiere a los estados y miembros de la OIT (entre ellos Venezuela) la adopción de medidas para promover el desarrollo, la aplicación el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimientos de manera formal e informal.

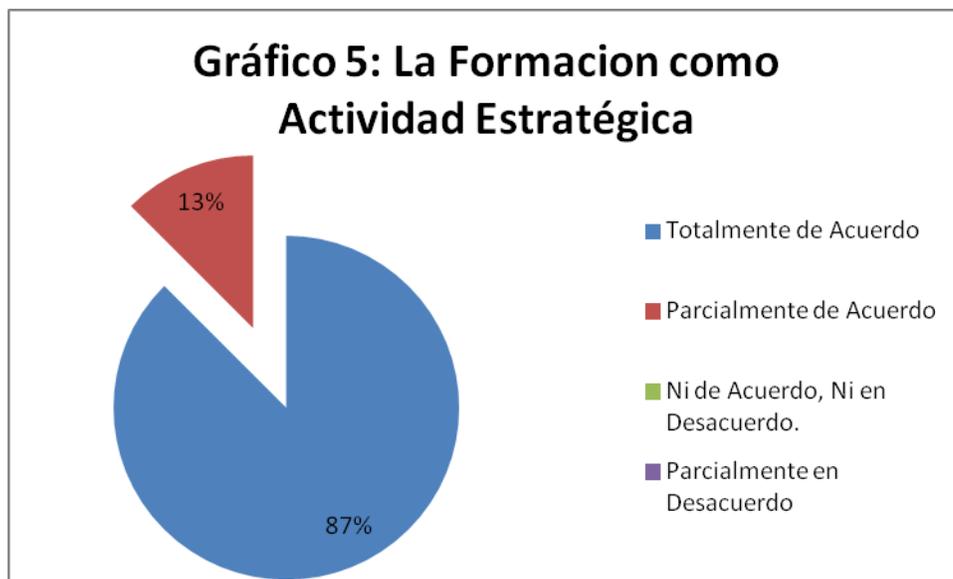
En el contexto indica que, “Invertir en educación y desarrollo de calificaciones de mujeres y hombres en un ámbito de libertad, dignidad humana, justicia social, seguridad y no discriminación que ayude a las economías a alcanzar un crecimiento dinámico con empleo de calidad es una prioridad urgente en todo el mundo; el fortalecimiento de la educación, la formación profesional y el aprendizaje a lo largo de la vida son los principales pilares de la empleabilidad de los trabajadores y del carácter sostenible de las instituciones en el marco del Programa de Trabajo Docente”, agrega la Declaración.

**P. 5: Es una actividad estratégica, considerado como un elemento indispensable para asegurar el eficiente funcionamiento organizacional.**

**Tabla 5: La Formación como actividad estratégica**

Totalmente de Acuerdo	7
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas , Ramón ( 2014)



Fuente: Rivas, Ramón ( 2014)

### Interpretación

En Venezuela los estudios referidos a la carrera profesional de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal no están registrados en estadísticas oficiales de los entes municipales, sin embargo, otros países como México, Colombia, Chile, Brasil registran estadísticas relevantes sobre el valor estratégico que tiene la formación profesional en el funcionario o funcionaria que ejerce labor en estos órganos. Unos de los estudios más reciente y que ha sido citado en esta investigación ( ver antecedentes) corresponde al de Flórez Díaz, Sobeida Alejandra (2013) , el cual manifiesta objetivamente la preponderancia y el carácter estratégico que tiene la formación en el perfil del revisor fiscal en el caso concreto de Colombia. Para nadie es un secreto que los actos de corrupción y desaciertos financieros serían a un más graves si no existiera la Revisoría Fiscal la cual se ve afectada por la mala actuación de unas pocas personas inescrupulosas que tienen esta labor desmeritada, pero es claro el papel que ejerce al aportar

significativamente garantías a los procesos para que se adelanten de acuerdo a lo establecido en la normatividad Colombiana en materia control Contable, Fiscal y Financiero.

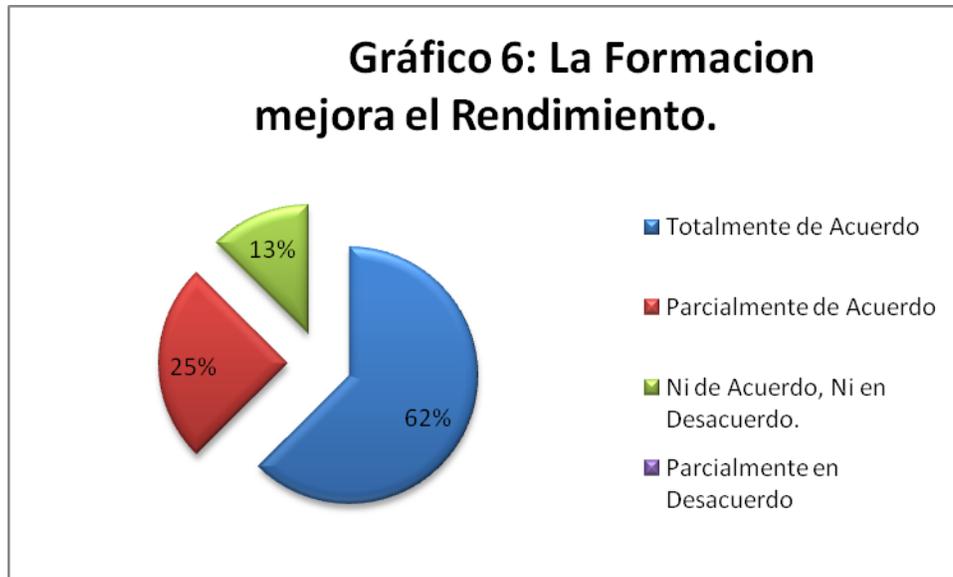
Es así como un 87% de los consultados manifiesta que en las contralorías municipales la actividad de formar a los funcionarios y funcionarias tiene una incidencia estratégica en virtud de que la realidad de los órganos de control fiscal externo ejercen su autonomía teniendo un alcance específico en el ejercicio practicado con ética y principios ajustado al marco normativo de los órganos de control fiscal, además de combinarlo con la experiencia que debe demostrar los funcionarios en el desempeño de la labor contable y auditora o con estudios de especialización y maestrías que se requiera en este campo para la toma de decisiones acertadas y oportunas a la hora de emitir veredictos en el ejercicio profesional.

**P.6: Se considera uno de los procesos que permite mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla destacando mayor eficiencia y mayor calidad.**

**Tabla 6: La Formación mejora el Rendimiento**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### **Interpretación:**

Coincide los consultados al expresar que un 62% manifiestan que la labor de la formación profesional es aquella que es considerada como uno de los procesos que permite mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla, en concordancia para Jones y George (2011) la calidad y la eficiencia son componentes que constituyen en cualquiera sea su ámbito (bien sea laboral, productivo o profesional) una ventaja competitiva, por cuanto la eficiencia permite el aprovechamiento de recursos para mejorar los aspectos que estén asociados a la organización o institución, de esta

manera muchas son las organizaciones que enseñan a sus empleados nuevas habilidades y técnicas para manejar las múltiples tareas.

Respecto al reto de lograr un mayor desempeño y con calidad los autores citados con antelación plantean que hoy en día para que las organizaciones mejoren las habilidades y destrezas de sus trabajadores deben necesariamente realizar inversiones considerables en planes de capacitación, formación y desarrollo de competencias.

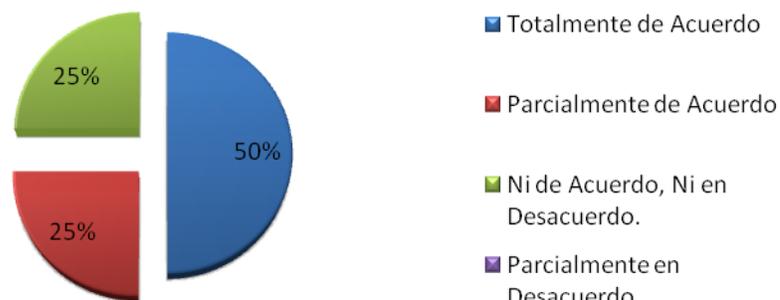
**P.7: Permite aumentar la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajo.**

**Tabla 7: La Eficiencia de las personas en el Desarrollo.**

Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)

## Gráfico 7: La Eficiencia de Las Personas En El Desarrollo



Fuente: Rivas , Ramón ( 2014)

### Interpretación:

Tan solo un 50% está totalmente de acuerdo con respecto a que la formación profesional permite aumentar la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajo, estableciéndose el otro 50% en partes iguales en estar parcialmente de acuerdo, y otro 25% indico no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estas afirmaciones ponen de manifiesto que no todos los consultados consideran la formación como un proceso que permite fundamentar o consolidar la eficiencia. Es innegable que la administración de los recursos destinados a la capacitación y formación para los funcionarios de las contralorías son decisiones que están en correspondencia a la ejecución de las políticas públicas, pero más aun a brindar un servicio de calidad a través de estos órganos de control externo. No obstante, es de

vital importancia destacar que la eficiencia derivada de la formación de estos funcionarios va en correspondencia a cuatro elementos claves:

1. El conjunto de reglas y circunstancias que determinan los resultados que se esperan de un funcionario o funcionaria de la contraloría municipal (misión, estrategia y objetivos),

2. el control de la gestión que ejecuta el funcionario o funcionaria adscrita a la contraloría municipal,

3. la autonomía que tiene los contralores municipales para administrar sus recursos en vistas al cumplimiento de sus objetivos y, por último,

4. todos los mecanismos que actúan sobre él para premiarlo o castigarlo por el desempeño eficiente que demuestra el funcionario o funcionaria.

**P.8: Abre las posibilidades de éxito, así como la capacidad de generar altos niveles de desempeño profesional.**

**Tabla 8: Oportunidades de éxito.**

Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

En correspondencia a la P.7 los consultados representantes de las contralorías municipales han expresado con un 50% que están parcialmente de acuerdo que la formación brinda oportunidades de éxito. No obstante, un 25% considera que tan solo están totalmente de acuerdo que si lo brinda. En este sentido, cabe destacar que el mejor plan formativo para el éxito que requiere debe tener en cuenta el propósito que persigue, la satisfacción de las necesidades de capacitación y además las condiciones imperantes para el aprendizaje y los procesos formativos diseñados, se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como de desempeñar puestos con mayores responsabilidades. En este sentido, la persona debe estar en correspondencia al perfil del puesto, las políticas de

la organización, adaptarse a la institución, aumentar la competencia y perseguir la meta, asimismo tomar las decisiones adecuadas y permanecer productivo en el puesto de trabajo.

**P.9: Es un proceso que garantiza el éxito en las funciones desempeñadas.**

**Tabla 9: La formación garantiza el éxito.**

Totalmente de Acuerdo	2
Parcialmente de Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

Un 37% está parcialmente de acuerdo que el proceso formativo es aquel que garantiza el éxito en las funciones desempeñadas en el personal que labora en la contralorías municipales, en consecuencia, tan solo se articula con los factores de éxito esperados en todo órgano de control fiscal señalados por el órgano rector de las mismas, tales como:

- ✓ **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Las contralorías consideran a el factor humano como principal protagonista en el cumplimiento de la misión y en el logro de los objetivos institucionales, por ello, la gestión del talento

humano debe dirigir sus acciones a mantener en alto grado su nivel de conocimientos, capacidades y habilidades.

✓ MEJORAMIENTO CONTINUO: La gestión contralora debe garantizar la revisión permanente y la adecuación oportuna de sus procesos a las necesidades actuales y emergentes del Estado y a los resultados en materia de control que exigen los ciudadanos.

✓ RESPONSABILIDAD SOCIAL: La gestión de la Contraloría General de la República debe coadyuvar en el logro de una mejor sociedad y desarrollo sustentable para el país, mediante el diseño y ejecución de estrategias orientadas al mejoramiento de su entorno.

✓

✓ OPORTUNIDAD: La labor fiscalizadora de la Contraloría debe ser lo más contemporánea posible con la gestión administrativa objeto de control, como fórmula para que sus resultados puedan tener la indispensable influencia preventiva o correctiva y las sanciones, cuando resulten procedentes, logren el necesario efecto disuasivo.

✓

**P.10: Se interpreta como la suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades de los Recursos Humanos que laboran en las instituciones para lograr sus objetivos profesionales.**

**Tabla 10: Oportunidades para las instituciones**

Totalmente de Acuerdo	2
Parcialmente de Acuerdo	4
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

## **Interpretación:**

Esta afirmación tiene correspondencia con las anteriores, en virtud de lo expresado por los consultados se logra interpretar que un 25% esta totalmente de acuerdo con la afirmación respecto a la formación y el procesos que de ella se deriva, un 50% está parcialmente de acuerdo, al respecto cabe resaltar lo establecido en el marco teórico de la investigación, es decir según los analista del proceso formativo esta se produce en función a dos dimensiones la primera centrada en la persona y la segunda formación centrada en el proceso.

La primera puede concebirse como un proceso de índole personal y social, de alta significatividad para el ser humano, mediante el cual asimila una serie de conocimientos y experiencias que el entorno social ofrece. La persona así, se va autoconstruyendo socialmente de acuerdo con su historia, sus saberes previos, capacidad crítica y expectativas.

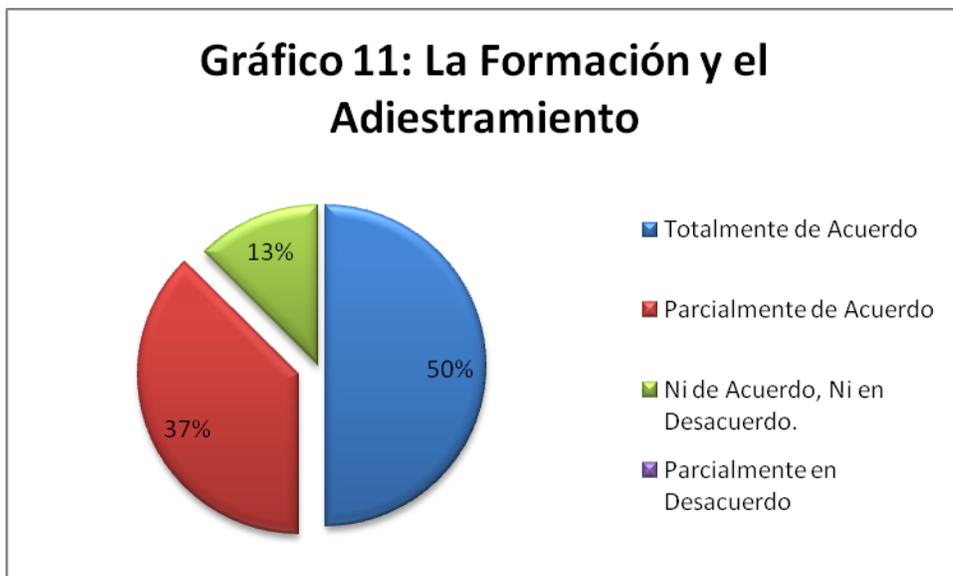
En tanto la segunda, la formación como proceso, implica una perspectiva histórica del sujeto desde la cual el presente adquiere importancia en virtud del pasado, que aporta datos e información para entender y comprender su devenir como persona. Ambas consideraciones son relevantes y además complementarias.

**P.11: Es aquella que contribuye a la formación del personal especializado llevando a cabo el adiestramiento para mejorar la profesionalización de los trabajadores y trabajadoras.**

**Tabla 11: La Formación y el Adiestramiento.**

Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### **Interpretación:**

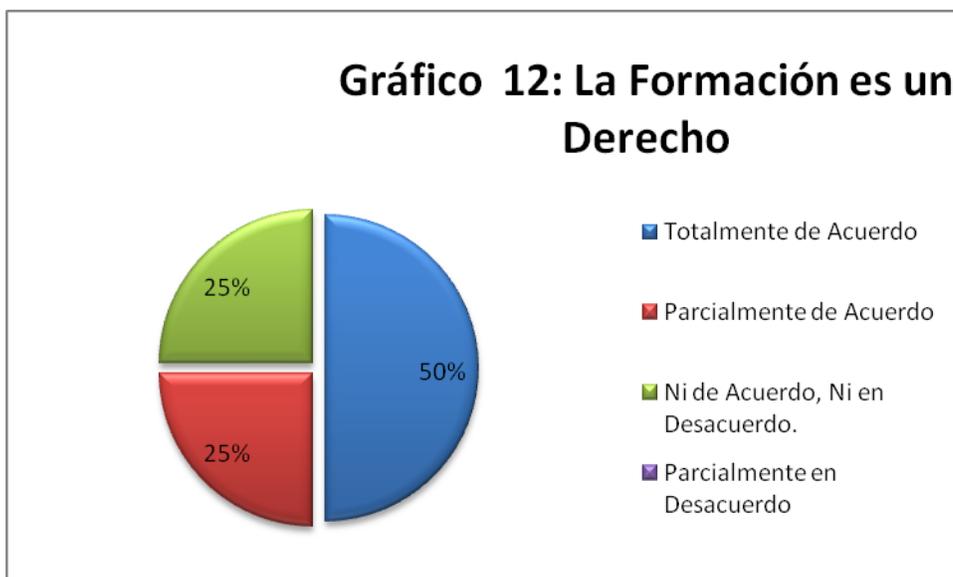
La Formación es aquella que contribuye a la formación del personal especializado llevando a cabo el adiestramiento para mejorar la profesionalización de los trabajadores y trabajadoras., en este sentido un 50% estuvo totalmente de acuerdo, un 37% parcialmente de acuerdo y tan solo un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**P.12: Es un derecho para fortalecer y complementar el sistema de educación formal del venezolano.**

**Tabla 12: La formación es un Derecho.**

Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

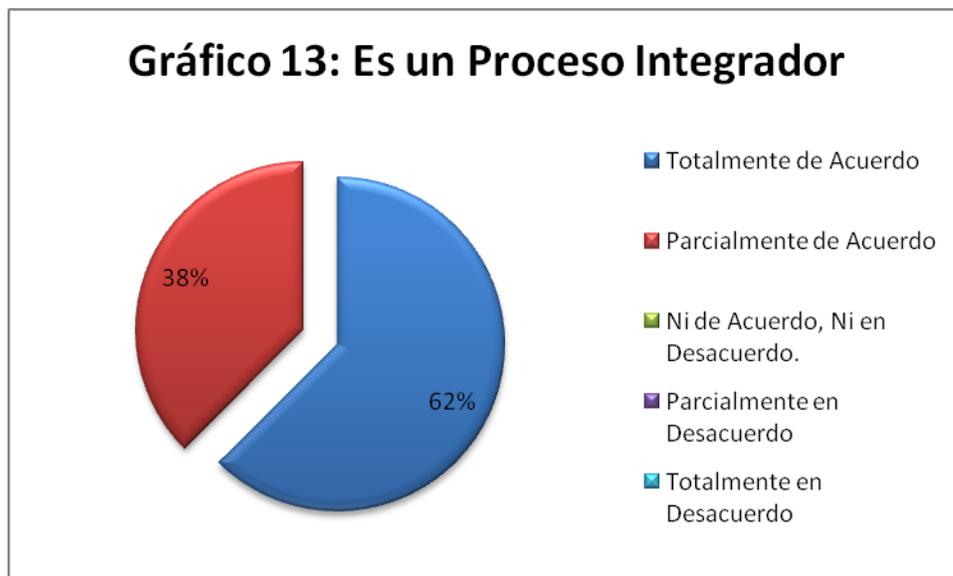
El marco regulatorio de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela ampara fundamentalmente esta respuesta, dado que el 50% de los consultados estuvieron totalmente de acuerdo en considerar que la formación es un derecho que tiene los ciudadanos venezolanos para fortalecer y complementar el sistema de educación y profesionalización del venezolano.

**P.13: Es un proceso integrador de conocimiento teórico y de otras capacidades.**

**Tabla 13: Es un proceso integrador.**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón ( 2014)

**Interpretación:**

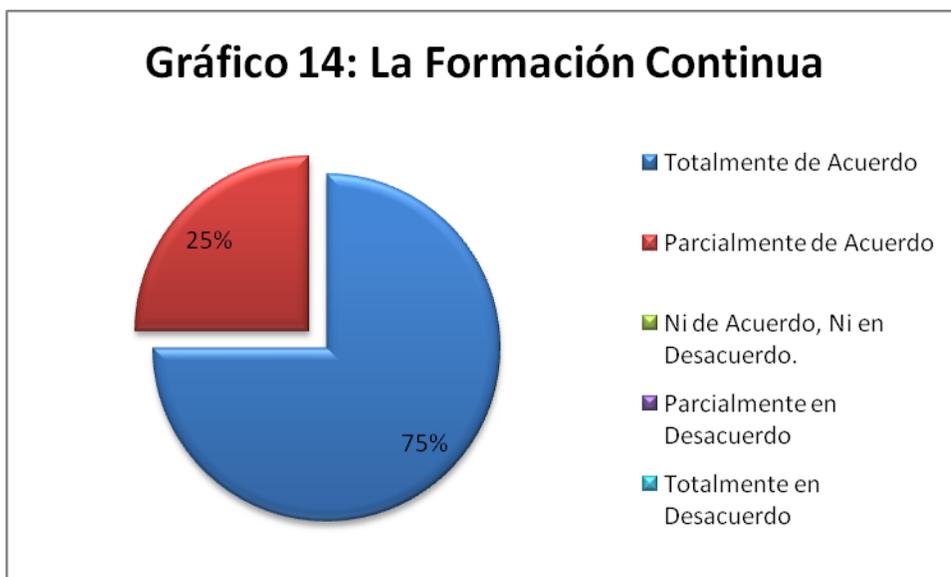
Con un 62% todas las contralorías consideran que la formación es Es un proceso integrador de conocimiento teórico y de otras capacidades, esta respuesta está en correspondencia a lo expresado en el marco teórico por Werther, William y Davis (1998:486) que el proceso formativo permite contribuir con el desarrollo y el incremento de la capacidad productiva de las personas afianzar sus aptitudes y conocimientos, así como distinguir los factores que pueden afectar a la actitud del trabajador ante el mismo

**P.14: La formación continua es un proceso que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una instrucción y una orientación normalizada. , que es reforzada mediante la práctica y repetición.**

**Tabla 14: La formación Continua**

Totalmente de Acuerdo	6
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón ( 2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

Un 75% considera estar totalmente de acuerdo La formación continua es un proceso que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una instrucción y una orientación normalizada, que es reforzada mediante la práctica y la repetición. Hoy la administración pública y concretamente las contralorías, han tenido que utilizar la formación continua como una herramienta estratégica de modernización.

En este sentido, las modalidades de formación continua son múltiples y no aportan necesariamente, los mismos valores y desafíos a nivel de la equidad o de la eficacia. Dentro de las tareas que se asignan a la formación continua presuponen una formación inicial y focalización de las tareas, en torno a dos grandes funciones:

1. La Formación Continua de carácter coyuntural como la formación para la ciudadanía y la movilidad profesional de las personas orientadas a desarrollar su carrera.

2. La implementación e instrumentación de mecanismos de ajuste coyuntural, estables pero flexibles, que permite a las personas y a las instituciones incorporar instrumentos de respuesta rápida a los cambios sociales.

Con estas dos condiciones se pone de manifiesto la relevancia de la formación continua en los actuales momentos. Finalmente la importancia del proceso formativo en forma continua consiste en desarrollar el potencial de las personas, a su vez lograr objetivos específicos, mejorar productos o servicios, evitar errores y reducir costos, incrementando de esta manera el compromiso, buen desempeño y motivación del personal.

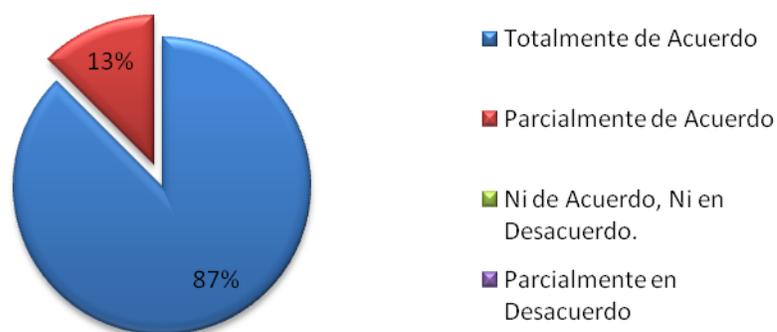
**P.15: Es un proceso que permite a los funcionarios y funcionarias perfeccionarse técnicamente y profesionalmente.**

**Tabla 15: Es un proceso que perfecciona**

Totalmente de Acuerdo	7
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### Gráfico 15: Es un Proceso que perfecciona Técnicamente.



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### Interpretación:

Se evidencia con un 87% que las contralorías municipales están totalmente de acuerdo en admitir que la formación profesional es un proceso que permite a los funcionarios y funcionarias perfeccionarse técnicamente y profesionalmente. La necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las instituciones, a través de la gente se ha constituido en un acervo de mucha importancia, cada vez más el tema que gira en torno a la formación y a la inversión dirigida a los funcionarios y funcionarias es de gran relevancia en Venezuela.

En este sentido, la ventaja competitiva se denota en la gente capacitada y formada técnicamente así como profesionalmente, obteniendo

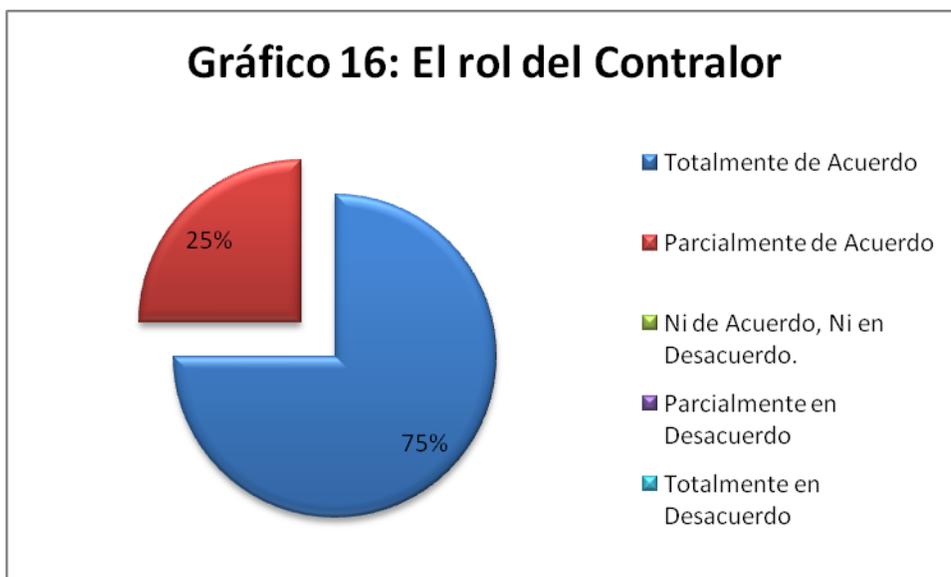
así una mejor posición en el entorno asegurando todos los objetivos que se han propuesto para la consolidación de las contralorías municipales.

**P.16: El contralor de un municipio debe velar por el cumplimiento de la ordenanza de la Contraloría Municipal, la ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica, y del Sistema Nacional de Control Fiscal y demás leyes, ordenanzas y otros instrumentos jurídicos relacionados con la materia.**

**Tabla 16: El Rol del Contralor Municipal**

Totalmente de Acuerdo	6
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### Interpretación:

Un 75% de las contralorías consultadas han estado totalmente de acuerdo que un contralor municipal como máxima representación gerencial en un ente de control fiscal externo, dirige, fiscaliza, vigila y controla de manera clara efectiva y eficiente los ingresos, gastos, bienes municipales y operaciones que afecten la administración mientras que el resto de los consultados están en acuerdo. Igualmente un contralor cumple con las exigencias normativas derivadas de la Contraloría General de la Republica Bolivariana de Venezuela y además de todos aquellos marcos regulatorios existentes para los propósitos del órgano fiscal.

Dejando así establecido que el controlador vela por la inversión igualmente de todos aquellos funcionarios que requieran la formación profesional correspondiente, provee los conocimientos teóricos, técnicos y habilidades intelectuales a los funcionarios de la contraloría municipal. Además los órganos de control fiscal externo evalúan la eficiencia, eficacia, economía, calidad de sus operaciones, con fundamento en índices de gestión, de rendimientos y demás técnicas aplicables para verificar el eficaz cumplimiento de sus funciones

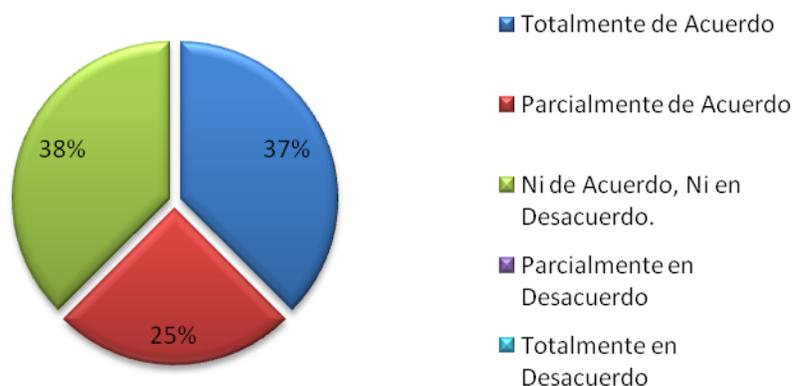
**P.17: El contralor de un municipio debe velar por la inversión en la formación profesional para proveer los conocimientos teóricos, técnicos y habilidades intelectuales a los funcionarios de la contraloría municipal.**

**Tabla 17: La Inversión en la Formación Profesional**

Totalmente de Acuerdo	3
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### Gráfico 17: El contralor vela por la Inversión en la Formación Profesional



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### Interpretación:

Aun cuando las afirmaciones que preceden a la Nro. 17 han sido satisfactorias por cuanto los actores consultados de las diversas contralorías han confirmado que los Órganos de Control Fiscal son aquellos que actúan con transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos y fondos del sector público, sin embargo en esta afirmación tan solo un 37% ha estado totalmente de acuerdo con que se invierte en su formación profesional, un 25% considera estar parcialmente de acuerdo, en consecuencia se pone de manifiesto que no esta de acuerdo ni en desacuerdo un 38% , en el manejo de las partidas 401010100, 401075200, y 401076300 sobre capacitación y adiestramiento a empleados, así como a la gerencia de alto nivel y de dirección, por tanto en este caso en particular no se deja clara evidencia con las respuesta del los consultados.

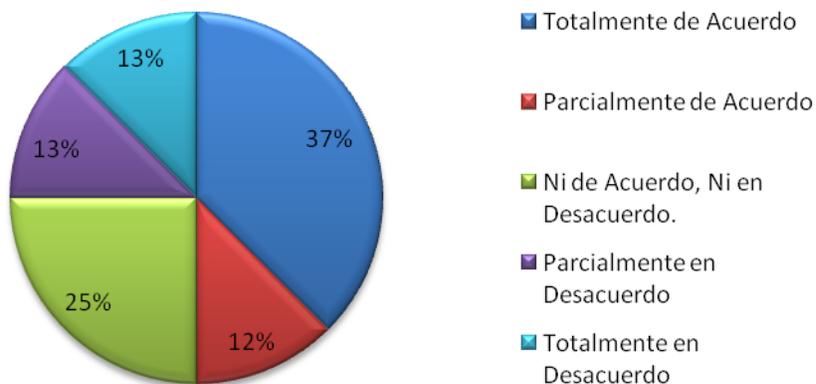
**P.18: La inversión en la formación de los funcionarios de una contraloría municipal garantizara el control perceptivo que sea necesario con el fin de verificar las operaciones de los entes y organismos municipales sujetos a control.**

**Tabla 18: Inversión en la Formación**

Totalmente de Acuerdo	3
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	1
Totalmente en Desacuerdo	1

Fuente: Rivas, Ramón (2014)

**Gráfico 18: Inversión en la Formación.**



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### **Interpretación:**

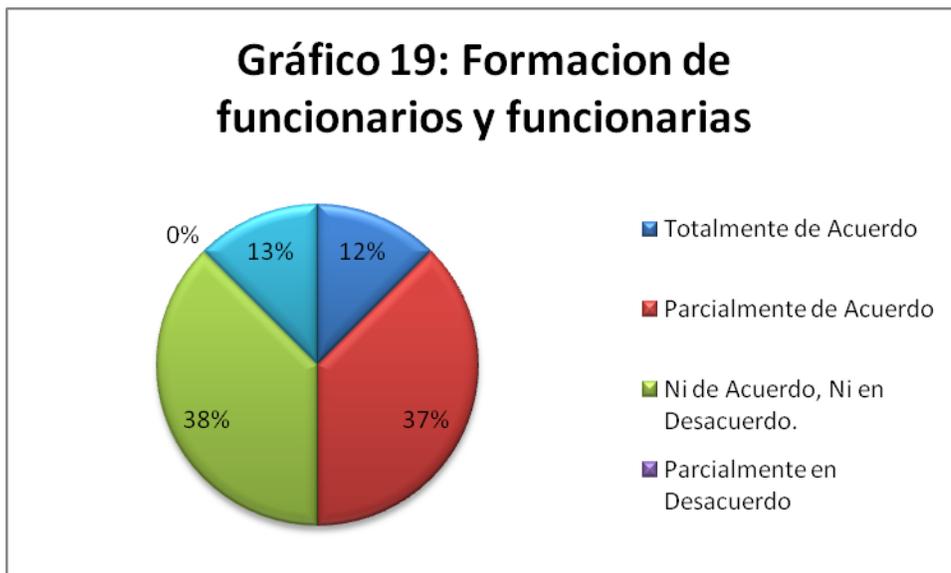
Coincide con la afirmación anterior, los consultados han calificado con sus respuesta que la inversión en la formación de los funcionarios de una contraloría municipal garantizara el control perceptivo que sea necesario con el fin de verificar las operaciones de los entes y organismos municipales sujetos a control. Como es de comprender los entes públicos, como es el caso de la contraloría, deben asumir el gran compromiso que le confiere el órgano central en Venezuela, al vincular los marcos que regulan la administración pública con la inversión en formación y por ende el desarrollo continuo para que los funcionarios logren estar capacitado en materia técnica sobre el control perceptivo.

**P.19: La formación de los funcionarios que laboran en una contraloría municipal, garantiza el buen funcionamiento de los procesos relacionados con la liquidación y recaudación de ingresos, el manejo y el empleo de los fondos, la administración de bienes, su adquisición y enajenación, así como la ejecución de contratos que este bajo el control del ente contralor del municipio.**

**Tabla 19: Formación de funcionarias y funcionarios de la contraloría Municipal.**

Totalmente de Acuerdo	1
Parcialmente de Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	1

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



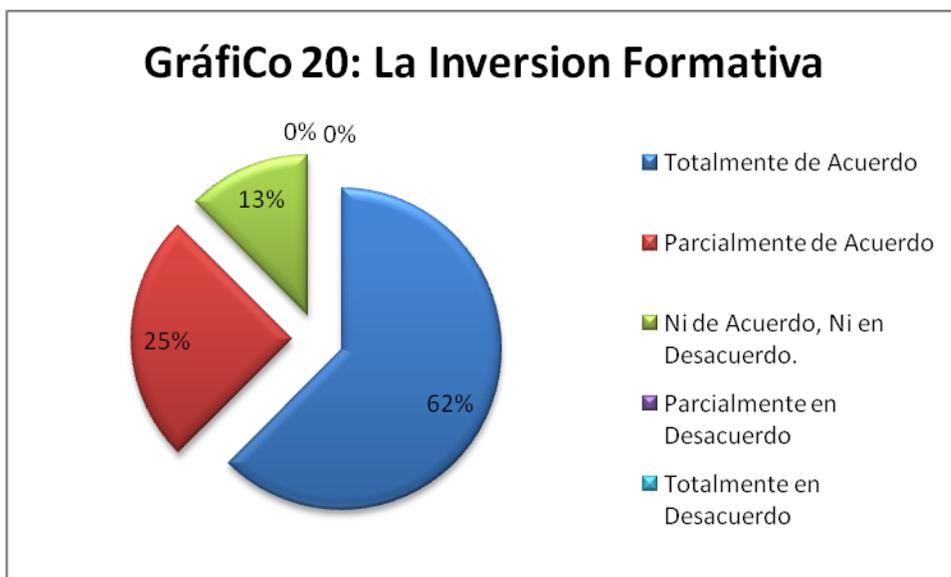
Fuente: Rivas, Ramón (2014)

**P.20: La inversión formativa en los funcionarios permitirá realizar por parte del personal adscrito a las contralorías municipal actuar con idoneidad y precisión en las áreas de mayor importancia económica e interés estratégico municipal.**

**Tabla 20: La inversión Formativa**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### **Interpretación:**

Un 62% están totalmente de acuerdo que la formación de los funcionarios que laboran en las contralorías municipales están sujetos a los propósitos que tiene concebido el Sistema Nacional de Control Fiscal, el cual tiene la facultad de fortalecer la capacidad del Estado así como de los Municipios para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia correspondiente.

Tomando en cuenta las estructuras, recursos y procesos que permanece integrados y vinculado con la rectoría de la Contraloría General de la República, además de interactuando coordinadamente para lograr que funcione los sistemas y procedimientos de control, que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a la ley, reconociendo que invirtiendo en la gente se garantiza el buen

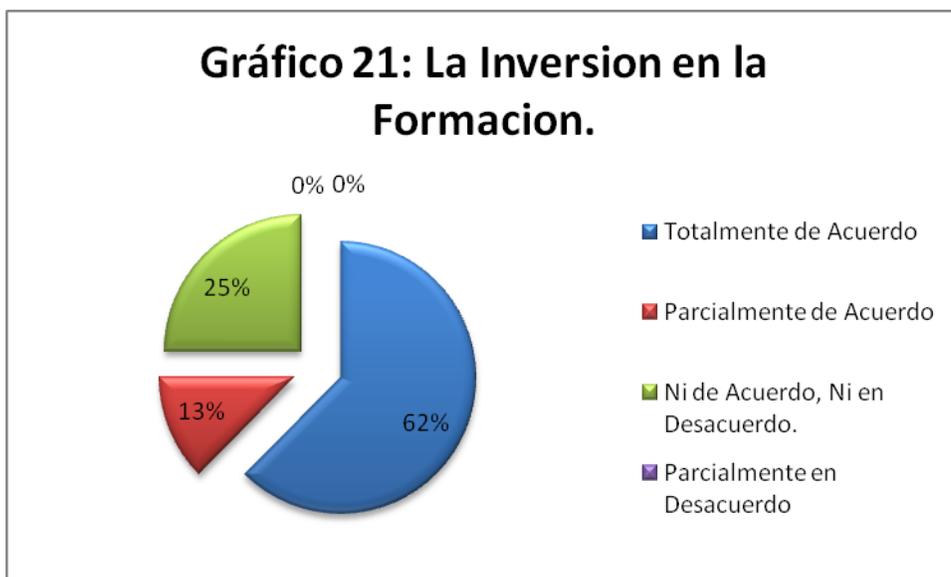
funcionamiento de los procesos relacionados con la liquidación y recaudación de ingresos, el manejo y el empleo de los fondos, la administración de bienes, su adquisición y enajenación, así como la ejecución de contratos que este bajo el control del ente contralor del municipio.

**P.21: La inversión en la formación es una estrategia laboral que permite el desarrollo continuo del personal que labora en la institución y además permite vincular las políticas que están enmarcadas en el buen funcionamiento del ente de control fiscal.**

**Tabla 21: la Inversión en la Formación**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### Interpretación:

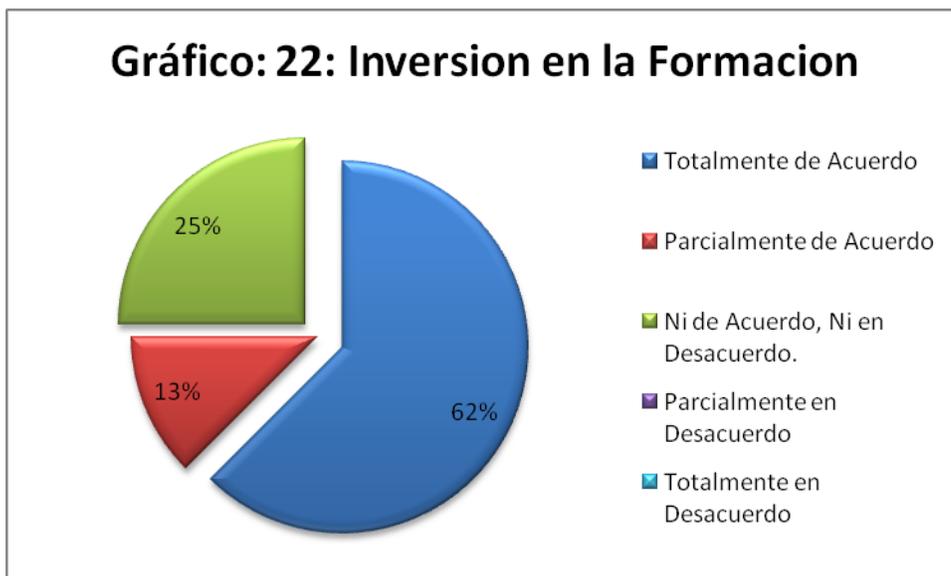
Con un alto porcentaje (62%) los consultados han considerado que la inversión en la formación es una estrategia laboral que permite el desarrollo continuo del personal que labora en la institución y además permite vincular las políticas que están enmarcadas en el buen funcionamiento del ente de control fiscal

**P.22: Invertir en la formación permitirá crear una ventaja competitiva sostenible y estratégica para la mejora de la competitividad en la institución.**

**Tabla 22: Invertir en la Formación**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

**Interpretación:**

Un 62% ha coincidido con estar totalmente de acuerdo con que la inversión formativa es una ventaja competitiva sostenible para las contralorías municipales. Esto significa sin lugar a dudas, que la ventaja

proviene de la organización del trabajo, el entrenamiento, la formación y la experiencia disponible en la institución, pero además tener en cuenta la adaptabilidad de los cambios y el compromiso de los empleados es clave.

Por tanto, hay una serie de consideraciones tanto regulatorias como propias de cada contraloría que permite consolidar planes formativos en base a sus propias necesidades así incorporarlo como una ventaja competitiva centrada en la gente.

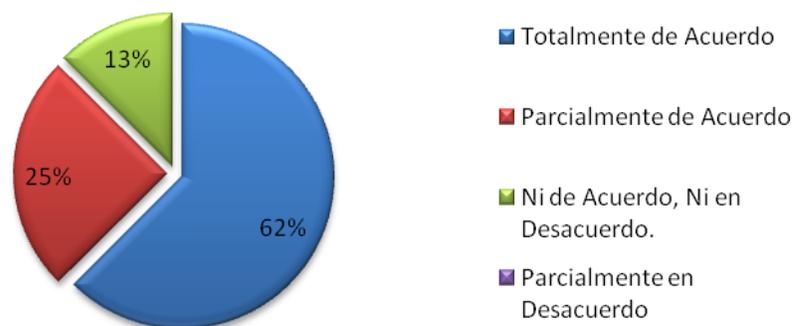
**P.23: El contralor municipal está en el deber de tomar decisiones ajustadas a las necesidades de formación técnica de los funcionarios del ente de control fiscal.**

**Tabla 23: El Contralor Municipal y la toma de Decisiones**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

**Fuente: Rivas, Ramón (2014)**

### Gráfico 23: El Contralor Municipal y la Toma de Decisiones.



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

#### Interpretación:

La toma de decisiones es una competencia asociada a todos los gerentes y en consecuencia está sujeta a las políticas inherentes a la institución. Esto implica que la misma se ajusta –en materia formativa y de capacitación- a las necesidades de formación que tenga cada contraloría, en este sentido, un 62% estuvo totalmente de acuerdo en considerar que la toma de decisiones por parte del contralor municipal en este aspecto deben ajustarse a la formación técnica, es decir Auditoría, Gestión de Control, Estrategias de un Control eficaz, Fiscalización entre otros.

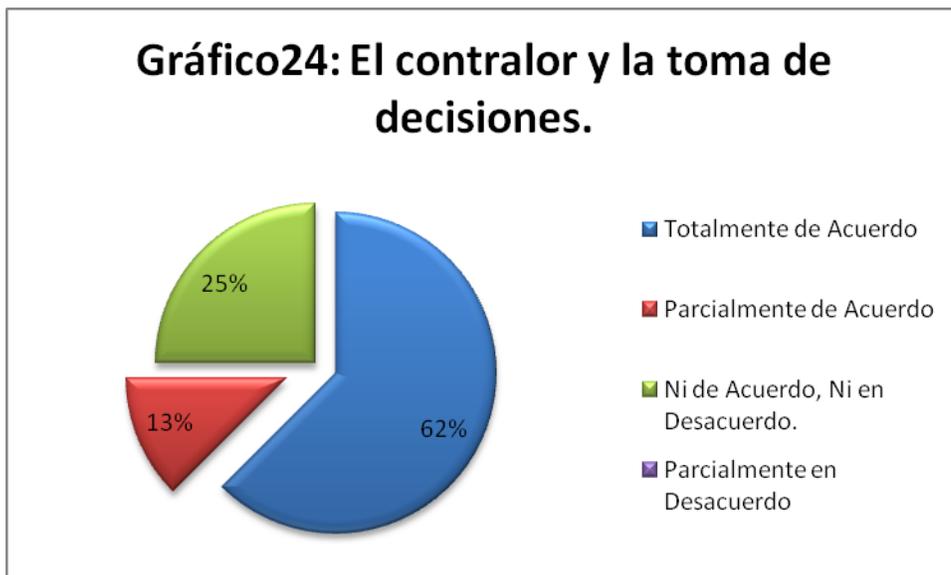
**P.24: El contralor municipal deberá tomar decisiones en torno a la planificación, coordinación, dirección y evaluación de las actividades**

relacionadas con programas, proyectos, estudios, investigaciones y eventos.

**Tabla 24: El contralor Municipal y la Toma de Decisiones**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### Interpretación:

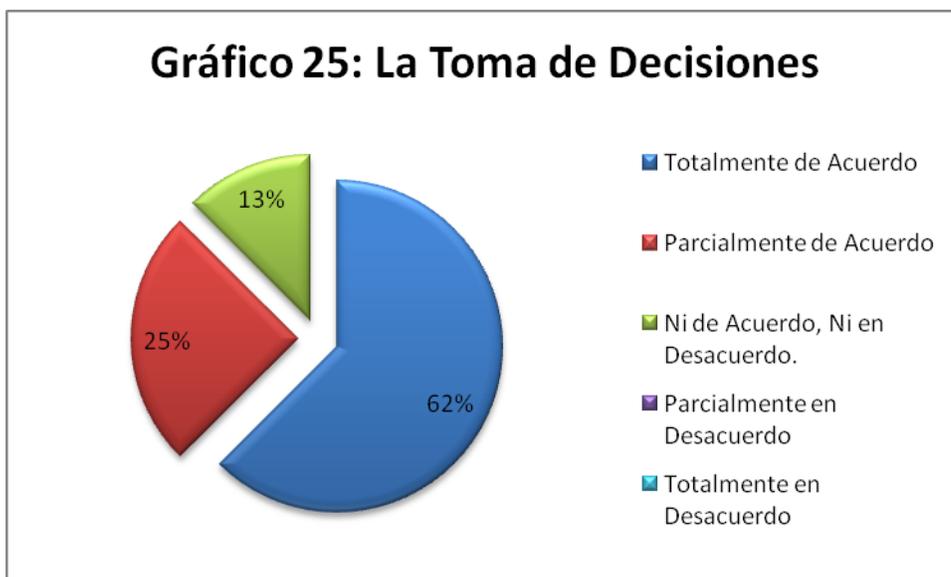
Un 62% ha considerado que la toma de decisiones es potestad del contralor municipal y esta debe ajustarse en materia formativa a la planificación, coordinación, dirección y evaluación de las actividades relacionadas con programas, proyectos, estudios, investigaciones y eventos. Esto refuerza lo planteado en la teoría, al indicar que Los gerentes están constantemente enfrentándose a situaciones en las que deben tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización. Por tanto cada vez es más necesario que algunas decisiones sean tomadas por los gerentes y otras, sin embargo, puedan ser delegadas por estos a otros integrantes de la organización.

**P.25: La toma de decisiones de los contralores municipales en torno a la actividad formativa de los funcionarios permite contribuir al logro de los objetivos de la Contraloría Municipal, á través de la actuación diligente en la elaboración y ejecución de proyectos, estudios, investigaciones y eventos inherentes a la unidad.**

**Tabla 25: La toma de Decisiones de los Contralores**

Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Rivas, Ramón (2014)



Fuente: Rivas, Ramón (2014)

### Interpretación

Tan solo un 13% de los consultados no están seguros que La toma de decisiones de los contralores municipales en torno a la actividad formativa de los funcionarios permite contribuir al logro de los objetivos de la Contraloría Municipal, á través de la actuación diligente en la elaboración y ejecución de proyectos, estudios, investigaciones y eventos inherentes a la unidad, de allí un alto porcentaje 62% si están totalmente de acuerdo con lo planteado.

Es importante destacar que cada contralor toma decisiones ajustadas a su propio perfil profesional, dado que existen distintos estilos de toma de decisiones, hay personas que son más racionales, mientras que otros se

basan más en la intuición; hay quienes pueden procesar varias ideas al mismo tiempo, mientras que otras personas necesitan tener orden y constancia al momento de procesar la información. En general los gerentes no tienen sólo un estilo de toma de decisiones, sino que tienen combinaciones de los mismos. Es importante también tener en cuenta los estilos de decisión de los empleados, ya que todos los miembros de la organización deben actuar como responsables de la toma de decisiones.

## Conclusiones

Cada vez más, las empresas transnacionales se relacionan con las economías en desarrollo y en transición por medio de una serie de modalidades de producción e inversión en constante aumento, como la fabricación y la agricultura por contrato, la subcontratación de servicios, las franquicias y las licencias, pero también la relación entre las organizaciones derivan. Igualmente, por la gestión del conocimiento que gira en torno a las personas. Estos fenómenos relativamente nuevos presentan oportunidades para que las economías en desarrollo y en transición que además intensifican su integración en una economía mundial en rápida evolución, reforzar el potencial de su capacidad productiva interna, de las personas y también mejorar su competitividad internacional. Informe Mundial de Finanzas (2011).

En temas financieros es necesario destacar que para el Fondo Monetario Internacional, al cierre del ejercicio 2012-2013, las condiciones financieras en el mundo habían mejorado, pero se preveía una recuperación mundial integral. No obstante, muchos de los países del mundo adoptaron medidas abordando una serie de riesgos a corto plazo y a finales de abril 2013, las perspectiva de crecimiento cambiaron y la economía mundial evoluciono a diferentes velocidades.

Según el informe Mundial de Finanzas para 2013, diversas partes del mundo cambiaron su escenario y las condiciones financieras mejoraron notablemente, y conforme a un mayor crecimiento. La adopción de políticas decisivas logró desarticular las dos amenazas más inmediatas para la

recuperación mundial. En primer lugar, las enérgicas medidas tomadas por las autoridades europeas contribuyeron a evitar el gran riesgo de un evento extremo en la zona del euro. En segundo lugar, las autoridades estadounidenses lograron eludir el abismo fiscal. En ambos casos, sin embargo, se necesitaban soluciones duraderas para atacar los riesgos subyacentes. Al mismo tiempo, Japón adoptó políticas macroeconómicas más expansivas, entre ellas cambios de gran alcance en su marco de política monetaria. Asimismo, la aplicación de políticas más laxas en economías de mercados emergentes clave contribuyó a sostener la demanda interna. La estabilidad financiera se fortaleció, al reducirse los riesgos de mercado y de liquidez.

Esto ha permitido la supervivencia de muchas instituciones y por ende, de organizaciones que se sintieron y padecieron de amenazas internas y externas. Las instituciones y empresas deben asumir los retos que trae consigo la economía mundial, asumir una actitud empresarial e institucional es cada vez más necesaria a medida que aumenta la internacionalización de los mercados, así como la interrelación de la economía del mundo es mayor, es mayor el compromiso que genera las múltiples variables intervinientes en el marco de la administración y gestión gerencial.

La variedad de circunstancias en torno a la gerencia administrativa es enorme, con frecuencia los gerentes (directores) manejan varios problemas y se ven en la imperiosa necesidad de tomar decisiones instantáneas. Por tanto, la formación y la experiencia de la gerencia permiten adquirir habilidades que se requieren cada vez más para el logro de los objetivos de la organización.

De esta manera, en el marco de la formación de los directivos es necesarios considerar las habilidades de carácter conceptual, personal, técnicas que pueden inclusive traducirse hoy por hoy en competencias para hacer referencia a las capacidades que facultan a las personas para desempeñar un determinado cargo en un nivel superior.

Adquirir competencias formativas para la actividad laboral y el desarrollo profesional se ha convertido hoy en una prioridad dado que el mundo cambia y por ende, las organizaciones deben estar a la vanguardia de los cambios que el mismo entorno mundial genera, convendría igualmente destacar que estos cambios generan: la necesidad de una ventaja competitiva, mantener unas normas éticas, la toma de decisiones y manejo de la fuerza laboral y el aprovechamiento de nuevos sistemas y tecnologías de información. Jones y George (2010)

De esta manera, este trabajo de investigación apunta a el análisis del rol participativo de los contralores (dirección general) en los planes e inversión de formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios y funcionarias que laboran en los órganos de control fiscal externo municipal ubicados en el estado Carabobo, por lo que fue necesario considerar tres (03) objetivos específicos para lograr este propósito general, el primero Estudiar la formación profesional como factor que consolida las competencias de las personas, por tanto necesario destacar que esta investigación asumió como formación profesional todas las formas y niveles del proceso formativo que incluyen además del conocimiento general, las habilidades , destrezas, manejo de tecnología, adquisición de habilidades practicas, competencias, actitudes en los diferentes sectores laborales y sociales.

En la investigación se consideraron especialistas del área tales como Bayón Mariné (2002), Pineda, P (2001-2002), Claver Cortés, Gascó Gascó, Llopis Taverner, (1995 (1995), Dessler, Gary (1991), Tarrago Francisco (1989), Stephen Robbins (1996), Certo Samuel (1997), Cejas y Grau (2008) , Jones y George (2010), entre otros. Se destaca en el caso concreto de esta investigación que se estudio el proceso formativo sobre las bases que regulan los órganos de control fiscal municipales, atendiendo con esto que el Sistema Nacional de Control Fiscal se define de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, 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, en este sentido, las contralorías de los estados, de los distritos, distritos metropolitanos y de los municipios también gozan de autonomía orgánica, funcional y administrativa, tal como lo establece el artículo 44 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Por tanto, esta autonomía está representada, en la elaboración y administración de su propio presupuesto, así como, en la generación de la normativa y reglamentación que regirá el sistema de administración de personal, así entonces, la administración y gerencia de los recursos humanos se genera en cumplimiento a lo establecido en la Ley del Estatuto de la Función pública y en la Ley Orgánica del Trabajo, pudiendo prevalecer en ello, la consideración o discrecionalidad de su titular, siempre que tal criterio, sea en mayor beneficio del recurso humano y la disposición del presupuesto que maneja la organización. En el caso específico de esta

consideración se esbozó la preponderancia del proceso formativo en términos integrales para su comprensión.

Como segundo objetivo específico se describieron los componentes que intervienen en la toma de decisiones para la inversión de planes formativos en los órganos municipales de control fiscal externo, estos componentes se derivan de la aplicación de un instrumento que estuvo dividido en dos partes, la primera se abordaron aspectos derivados del proceso formativo como factor que incrementa el desempeño de los funcionarios en las contralorías municipales, por tanto, los componentes que se consideraron para tomar la decisión de invertir en formación son los siguientes:

**Cuadro N° 9: Tomar La Decisión De Invertir En Formación**

La Formación Profesional ( FP) Proporciona y/o fortalece los conocimientos	87%
Coopera con la actividad educativa y cultural de los venezolanos.	62%
Proporciona la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas	75%
Desarrolla el potencial del ser humano.	75%
Asegura el eficiente funcionamiento institucional	87%
Mejora el rendimiento, en el puesto de trabajo,	62%
Aumenta la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones,	50%
Genera altos niveles de desempeño profesional.	50%
Garantiza el éxito en las funciones desempeñadas.	37%

Impulsa acciones propias y oportunidades para los funcionarios.	50%
Mejora la profesionalización de los trabajadores y trabajadoras.	50%
Complementa el sistema de educación formal del venezolano.	50%
Es un proceso integrador de conocimiento teórico y de otras capacidades.	62%
Fomenta la formación continua	75%
Perfecciona profesionalmente y técnicamente a los funcionarios	87%

Por último el objetivo referido al análisis del proceso de formación profesional continúa y de inversión en los funcionarios que laboran en los órganos de control fiscal externo municipales del estado Carabobo, los resultados arrojados en la aplicación de 8 contralorías en el instrumento fueron:

El contralor de un municipio debe velar por el cumplimiento del marco legal.

El contralor de un municipio debe velar por la inversión en la formación profesional

La inversión en la formación de los funcionarios de una contraloría municipal garantizara el control perceptivo

La formación de los funcionarios que laboran en una contraloría municipal, garantiza el buen funcionamiento de los procesos administrativos

La inversión formativa en los funcionarios permitirá realizar por parte del personal adscrito a las contralorías municipal actuar con idoneidad y precisión en la administración correspondiente.

La inversión en la formación es una estrategia laboral en pro de las políticas del ente

La formación continua crea una ventaja competitiva sostenible y estratégica para la mejora de la competitividad en la institución.

El contralor municipal está en el deber de tomar decisiones idóneas.

El contralor municipal deberá tomar decisiones en torno a la planificación, coordinación, dirección y evaluación de las actividades

La toma de decisiones permite contribuir al logro de los objetivos de las Contraloría Municipales

Las contralorías municipales en el estado Carabobo a través de su máxima autoridad priorizan la actividad formativa y de gestión del conocimiento.

Finalmente con los resultados expresados, en el capítulo IV, así como el fundamento teórico contemplado en el capítulo II, queda evidenciado la relevancia estratégica de la formación profesional de los funcionarios y funcionarias que laboran en las contralorías municipales y además, de la importancia estratégica de usar las partidas presupuestarias (señaladas en el capítulo IV) para la capacitación, adiestramiento y formación del personal, tomando en cuenta que las contralorías de los estados, de los distritos, distritos metropolitanos y de los municipios gozan de autonomía orgánica, funcional y administrativa, tal como lo establece el artículo 44 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Esta autonomía ésta representada, en la elaboración y administración de su propio presupuesto, así como, en la generación de la normativa y reglamentación que regirá su sistema de administración de personal, de esta manera toda disposición que se establezca en materia de administración de recursos humanos, debe generarse en cumplimiento a lo establecido en la

Ley del Estatuto de la Función pública y en la Ley Orgánica del Trabajo, pudiendo prevalecer en ello, la consideración o discrecionalidad de su titular, siempre que tal criterio, sea en mayor beneficio del recurso humano y la disposición del presupuesto que maneja la organización.

## Lista de Referencia:

- Aguilar, China (1998). **Aportaciones metodológicas basadas en simulación e inteligencia artificial para la toma de decisiones en la gerencia hospitalaria**. Tesis Doctoral. Universidad de la Rioja. España.
- Ariza Morales y Morales (2004). **Dirección Y Administración Integrada de Personas**. Mc.Graw Hill. Madrid. España.
- B. J. Hodge, *et al* (1996), **Administracion**. Ediciones Mc Graw Hill. Mexico.
- Barnes, Stuart (2002) **Sistema de Gestión del Conocimiento**. Editorial Thomson. Madrid. España
- BAYÓN M. Fernando (2002). **Organización y Recursos Humanos**. Editorial Síntesis. España.
- Bayón, Marine (2004). **Organizaciones y Recursos Humanos**. Editorial Síntesis. Madrid. España
- Benavides, Espínola (2002). **Competencias y Competitividad**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Bertalanffy, Van Ludwing (1973). **Theorie Generale des Systems**. Duned Editions. Paris
- Blanco, Martínez (2010). **¿Quiere ser Gerente? Responsabilidades que vienen con el Cargo**. Artículo 14. Revista IESA. Caracas
- Blur (1999). **La velocidad de las Economías**. Editorial Centro de Estudios. Barcelona.
- Buckley, R. Y Cample, J. (1991). **La Formación. Teoría y Práctica**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- Castell, Manuel (2004). **La Era de la Información**. Volumen I, II, III. Editorial Alianza. Madrid. España
- Cejas y Grau (2008). **La Formación como factor Estratégico**. Editorial. Tropikos. Caracas. Venezuela.

- Cejas y Grau (2008). **La Formación de los Recursos Humanos un factor Estratégico en las Organizaciones**. Editorial Trópicos. Caracas.
- Cejas, Magda (2004). **La Formación Profesional en las Organizaciones**. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. Barcelona. España.
- **Certo, Samuel (1997). Modern Management. Diversity, Quality Ethics, And The Global Environment. Prentice Hall. New Jersey.**
- Claver, Gasco y Llopis (1995) **Los Recursos Humanos en la Empresa: un enfoque Directivo**. Editorial Civitas. Madrid. España
- Dess, Lumpkin y Eisner ( 2010,) **Administración Estratégica**. Ediciones McGraw Hill. 5ta Edición. México.
- Dessler, Gary (1991). **Personnel Management**. Third Edition. Prentice Hall Company-Virginia. EEUU.
- Duran, Dunia (2004) **La Dirección Estratégica del Capital Humano con Base En El Conocimiento: Análisis de Conocimientos En Empresas Textiles Y De La Confección en España**. Universidad de Barcelona. España.
- Elton Mayo (1924 y 1933) citado por Cejas y Grau (2008) **La Formación de Recursos Humanos Un factor Estratégico**. Ediciones Tropikos. Caracas. Venezuela.
- Etkin, Jorge (2005). **Gestión de la Complejidad**. Ediciones Gránica. México.
- Gadamer, E (1992). **La Inteligencia Emocional**. Ediciones Paidós. México.
- García, Arturo y Rodríguez, G (2010). **Proyectos de Inversión: evaluación integral**. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/218/](http://www.eumed.net/libros/2006c/218/). Consulta: 2010, Mayo 26.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996). **Las Organizaciones**. Ediciones McGraw Hill. Mexico.

- Gimbert, Deusto (2003) **El Enfoque Estratégico de la Empresa**. Editorial Deusto. México.
- Guerra, Heras (2000) **Respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la gestión del conocimiento**. Documento en línea. Disponible en: <Http://www.areacrch.es>. Consulta: 2013, 30 de Junio.
- Hall, Prentice (2004) **Organizaciones**. Sexta Edición. Editorial Pearson. México.
- HAY GROUP (2000). **Factbook Recursos Humanos**. Aranzadi & Thomson. Navarra. España pp.961-999
- Hellriegel Don y Slocum John (1998). **Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- Henry Fayol (1841-1925) citado por Cejas y Grau (2008) **La Formación de Recursos Humanos Un factor Estratégico**. Ediciones Tropikos. Caracas. Venezuela.
- Hernández Jorge y Rodríguez Sergio (2011). **Principios de la Administración**. Universidad de Guadalajara. Ediciones UG. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (1999) Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1998). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. McGraw- Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Hurtado Iván y Toro Josefina (1999). **Los Paradigmas de la Investigación**. Ediciones del Nacional. Caracas. Venezuela.
- **Informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico**. (2012) OCDE. Flacso. México.
- Kirkpatrick, D. (1999). **Evaluaciones de Acciones Formativas**. Los Cuatros Niveles. Epise. Barcelona Versión Original: **Evaluating Training Programs: The four Levels** .Editorial Berret Koehler. San Francisco. pp. 19-57
- Kliksberg, Bernardo ( 1992), citado por Porras Medina, A y González

- **Ley Orgánica del Trabajo.** Publicada en la Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 1997. Caracas.
- Madrigal Berta y Contreras Ricardo (2011) **Paradigmas emergentes en las Ciencias Administrativas.** Universidad de Guadalajara. México.
- Marie, Barbier (2010) **La Evaluación de los Procesos de Formación.** Temas de Educación. Ediciones Paidós. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid. España
- Méndez, C. (1998). **Metodología. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.** Editorial McGRAW-Hill Interamericana, S. A. Colombia
- Méndez, Carlos (2001). **El Proceso de la Investigación.** Ediciones El Búho. Bogotá. Colombia
- Menguzatu, Renau (2010) Dirección Estratégica. Ediciones Ariel. Barcelona. España.
- Mujica, Miguel (2007). **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela.** Universidad de Carabobo. Valencia.
- OCDE (1982). **El Futuro de la Enseñanza y la Formación Profesional.** Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España.
- Olive, León (2007). **La Ciencia y la Tecnología en la Sociedad del Conocimiento.** Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Palella y Martins (2012) **Metodología de la Investigación.** Ediciones UPEL. Maracay. Venezuela.
- **Panorama Laboral de América Latina y el Caribe.** Informe emitido por la Organización Internacional del Trabajo. Informe de la OIT. Ginebra.
- Pavez, Alejandro (2000). **Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnología de Información para la generación de Ventajas Competitivas.** Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.

- Pavez, G (2000) .**Gestión del Conocimiento**. La Administración del Conocimiento en la Sociedad del Aprendizaje. Ediciones OCDE. México
- Pineda, Pilar (1995). **Auditoría de la Formación**. Ediciones Gestión 2000 España.
- Pineda, Pilar (2002). **Gestión de la Formación en las Organizaciones**. Ariel Educación. España.
- Pineda, Pilar (2002). **La Formación Profesional**. Ediciones UAB. Barcelona. España
- Porter, Deusto (2003). **Ser Competitivo**. Editorial Deusto. Barcelona. España.
- Porter, M (2008) . Competitividad. Ediciones Ecoe. Madrid. España.
- Quijano, Santiago (2006). **Los Valores en las Organizaciones**. Ediciones UB. Barcelona. España.
- Rees David y Porter Christine (2001) **Habilidades de Dirección**. Quinta Edición. Editorial Thompson. Madrid.
- Rojas, Belkis (2007). **Investigación Cualitativa**. Editorial Fedupel. UPEL. Caracas. Venezuela.
- Gaines y Robinson (2010) **De la Formación a la Gestión del Rendimiento. Una Guía Práctica**. Editorial Centro de Estudios Raon Areces. SA. Barcelona. España
- Romero, León (2009). **La Dirección Gerencial**. Editorial Temas Gerenciales. Bogotá. Colombia.
- Sastre, Castillo y Aguilar, Pastor (2003). **Dirección de Recursos Humanos**. Un enfoque estratégico. Mc Graw Hill. Madrid España
- Sierra, Bravo (1999).**Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

- Silva, H. (2008) **Formación para la administración municipal basada en la participación popular protagónica.** Revista Venezolana de Gerencia, v.12 n.44 Maracaibo. Venezuela
- Stephen Robbins (1996), Administración. Ediciones Mc Graw Hill. 3era Edición. México.
- Stoner James (1998). **Administración.** Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México
- **Stoner, Freeman y Gilber ( 2009) Administración.** Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México
- Tarragó S. Francisco (1989). **Fundamentos de Economía de la Empresa.** Editorial Hispano Europea. Barcelona.
- Vernis, Iglesias y otros (2004) **La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas.** Editorial Deusto. México.
- Vieytes, Rut (2012) **Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad.** Editorial De las Ciencias. Argentina.
- Villasmil, España, Santos y González (2012). **Venezuela Un Acuerdo para Alcanzar el Desarrollo.** Ediciones UCAB. Caracas.
- Weber (1864-1920) citado por Cejas y Grau(2008) **La Formación de Recursos Humanos Un factor Estratégico.** Ediciones Tropikos. Caracas. Venezuela.
- William B, Werther, y Keith Davis. (2010). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill. Decima Edición. México.

# **ANEXOS**



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



## ENCUESTA

La siguiente encuesta corresponde a la investigación titulada: E el rol de la dirección gerencial en los procesos de inversión en la formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios que laboran en un órgano de gestión del control fiscal, es por esta razón que el desarrollo de este trabajo especial de grado responde como objetivo general: Analizar el rol participativo de la dirección gerencial en los planes e inversión de formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios y funcionarias que laboran en los órganos de control fiscal externo municipal en el estado Carabobo. Así mismo solicitamos por este medio su su colaboración para que se sirva responder de acuerdo a su criterio las afirmaciones que se plantean respecto al tema que se investiga. A tal efecto, solicitamos se sirva responder en forma transparente y objetiva. Garantizamos la confidencialidad correspondiente y de antemano agradecemos altamente su colaboración.

Para responder adecuadamente agradecemos seguir las siguientes instrucciones:

1. Lea atentamente las afirmaciones formuladas y proceda a responder.
2. Cada pregunta tiene un tipo determinado de respuesta, por lo que usted deberá tomar solo en cuenta una sola alternativa.
3. Escriba con letra de imprenta y en bolígrafo de color negro o azul.
4. Responda todas las preguntas.
5. La escala del cuestionario:

TA: Totalmente de acuerdo  
DA: De acuerdo  
MA: Medianamente de acuerdo  
ED: En desacuerdo  
TD: Totalmente en desacuerdo

## ENCUESTA

### I PARTE: La Formación Profesional como proceso que incrementa el desempeño en funcionarios de la contraloría del Municipio San Joaquín

La Formación Profesional	TA	DA	MA	ED	TD
Proporciona y/o fortalece los conocimientos que el funcionario requiere para un eficiente desempeño en el desarrollo de sus labores.					
Es el proceso que obliga al estado a ofrecer capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos.					
Proporciona la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de la administración pública .					
Es un derecho y un deber social para los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar el potencial del ser humano.					
Es una actividad estratégica, considerado como un elemento indispensable para asegurar el eficiente funcionamiento organizacional.					
Se considera uno de los procesos que permite mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla					
Permite aumentar la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajo					
Abre las posibilidades de éxito, así como la capacidad de generar altos niveles de desempeño profesional.					
Es un proceso que garantiza el éxito en las funciones desempeñadas.					
Se interpreta como la suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades de los Recursos Humanos que laboran en las empresas para lograr sus objetivos profesionales.					
Es aquella que contribuye a la formación del personal especializado llevando a cabo el adiestramiento para mejorar la profesionalización de los trabajadores y					

trabajadoras.					
. Es un derecho para fortalecer y complementar el sistema de educación formal del venezolano.					
. Es un proceso integrador de conocimiento teórico y de otras capacidades.					
. La formación continua es un proceso que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una instrucción y una orientación normalizada. , que es reforzada mediante la práctica y repetición.					
. Es un proceso que permite a los empleados perfeccionarse profesionalmente y técnicamente.					

## II Parte: LA INVERSION DE LOS PLANES DE FORMACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

<b>Planes de Formación e Inversión en la Administración Publica</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
. El contralor de un municipio debe velar por el cumplimiento de la ordenanza de la Contraloría Municipal, la ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica, y del Sistema Nacional de Control Fiscal y demás leyes, ordenanzas y otros instrumentos jurídicos relacionados con la materia.					
. El contralor de un municipio debe velar por la inversión en la formación profesional para proveer los conocimientos teóricos, técnicos y habilidades intelectuales a los funcionarios de la contraloría municipal.					
. La inversión en la formación de los funcionarios de una contraloría municipal garantizara el control perceptivo que sea necesario con el fin de verificar las operaciones de los entes y organismos municipales sujetos a control					
. La formación de los funcionarios que laboran en una contraloría municipal, garantiza el buen funcionamiento de los procesos relacionados con la liquidación y recaudación de ingresos, el manejo y el empleo de los fondos, la administración de bienes, su adquisición y enajenación, así como la ejecución de contratos que este bajo el control del ente contralor del municipio.					
. La inversión formativa en los funcionarios permitirá realizar por parte del personal adscrito a las contralorías municipal actuar con idoneidad y precisión en las áreas de mayor importancia económica e interés estratégico					

municipal.					
. La inversión en la formación es una estrategia laboral que permite desarrollar estrategias globales en la institución y en pro de las políticas enmarcadas en el buen funcionamiento del ente de control fiscal.					
. Invertir en la formación permitirá crear una ventaja competitiva sostenible y estratégica para la mejora de la competitividad en la institución.					
. El contralor municipal está en el deber de tomar decisiones ajustadas a las necesidades de formación técnica de los funcionarios del ente de control fiscal.					
. El contralor municipal deberá tomar decisiones en torno a la planificación, coordinación, dirección y evaluación de las actividades relacionadas con programas, proyectos, estudios, investigaciones y eventos.					
. La toma de decisiones de los contralores municipales en torno a la actividad formativa de los funcionarios permite contribuir al logro de los objetivos de la Contraloría Municipal, á través de la actuación diligente en la elaboración y ejecución de proyectos, estudios, investigaciones y eventos inherentes a la unidad.					
. Las contralorías municipales en el estado Carabobo a través de su máxima autoridad priorizan la actividad formativa en el marco de las normativas establecidas apoyados en las fundación de contralorías municipales del estado Carabobo.					



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



### JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Prof. Hermes Guerra titular de la C.I. 8.554.493, de profesión Ingeniero, y con título de postgrado Magister en Gerencia, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL CONTROL FISCAL**, el cual fue realizado por el Economista : Ramón Rivas, de Cédula de Identidad Nro. 3.493.982. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su validez dado a la correspondencia de sus interrogantes a los propósitos de los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente

Apellido y Nombre:  
C.I: 8.554.493

## INSTRUMENTO DE VALIDACION

### Formato de Validación

**Instrumento: EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL CONTROL FISCAL**

Nombre: Prof. Hermes

Apellido: Guerra

Área de Especialización: Postgrado en Gerencia

Fecha. 03-10-2014

Aspectos vinculados con los ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	√		√		√	
2	√		√		√	
3	√		√		√	
4	√		√		√	
5	√		√		√	
6	√		√		√	
7	√		√		√	
8	√		√		√	
9	√		√		√	
10	√		√		√	
11	√		√		√	
12	√		√		√	
13	√		√		√	
14	√		√		√	

15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	
18	√		√		√	
19	√		√		√	
20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	
25	√		√		√	
26	√		√		√	

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Shu' followed by a stylized flourish.



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



### JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Prof. Pedro Juan Ferrer titular de la C.I. 4.568.977, de profesión Economista, y con título de postgrado Magister en Finanzas, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL CONTROL FISCAL**, el cual fue realizado por el Economista : Ramón Rivas, de Cédula de Identidad Nro. 3.493.982. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su validez dado a la correspondencia de sus interrogantes a los propósitos de los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente

  
PROF. PEDRO JUAN FERRER  
Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Por Prof. Pedro Juan Ferrer

Apellido y Nombre:  
C.I: 4.568.977

## INSTRUMENTO DE VALIDACION

### Formato de Validación

**Instrumento: EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LOS PROCESOS DE INVERSIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN UN ÓRGANO DE GESTIÓN DEL CONTROL FISCAL**

Nombre: Prof. Pedro

Apellido: Juan Ferrer

Área de Especialización: Postgrado en Finanzas

Fecha. 03-10-2014

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	√		√		√	
2	√		√		√	
3	√		√		√	
4	√		√		√	
5	√		√		√	
6	√		√		√	
7	√		√		√	
8	√		√		√	
9	√		√		√	
10	√		√		√	
11	√		√		√	
12	√		√		√	
13	√		√		√	

14	√		√		√	
15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	
18	√		√		√	
19	√		√		√	
20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	
25	√		√		√	
26	√		√		√	

  
**PROF. PEDRO JUAN FERRER**  
 Aceptado en la Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Área de Estudios de Postgrado  
 Por Prof. Pedro Juan Ferrer