

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRIA EN CIENCIA POLÍTICA
MENCION GERENCIA PÚBLICA

TENDENCIAS DE MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES PÚBLICAS
(CASO: SECRETARIA DE HACIENDA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEL GOBIERNO DEL ESTADO CARABOBO)

Autor(a): Lic. Dina Orieta Flores Argomedo.

Tutor: Econ. Monika Stenström.

Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Ciencia
Política mención: Gerencia Pública

Valencia, junio del 2005

RESUMEN

El presente trabajo de investigación a través del tema de Investigación: Modernización de la Gestión pública y del Objetivo General pretende Describir las tendencias de modernización de la gestión de las organizaciones públicas. (Caso: Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas de la Gobernación de Carabobo), respondiendo así al tipo de Investigación Descriptiva, utilizándose como procedimiento para la obtención de información las fuentes secundarias, entrevistas a expertos y la aplicación de un Instrumento.

Antes las realidades que se citan a continuación, que se dan hoy para la gestión Pública en Venezuela:

- Un marco legal de avanzada, el cual consta de una característica común: El Control de Gestión.
- La tendencia de un estado moderno y competitivo.
- La eficiencia y la eficacia son las variables constantes y de exigencia para la Gerencia y Gestión Pública en Venezuela.

Se plantearon las siguientes interrogantes para la unidad en estudio:

- Qué elementos han impulsado la tendencia modernizadora en la gestión de la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas como organización pública?
- ¿Cómo se evidencian dichos elementos y su implementación dentro de la gestión de la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas?.
- Cuáles tendencias de modernización enmarcan a la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas en su gestión, las cuales se pueden proyectar a la Gobernación de Carabobo como un todo?

Como resultado de la investigación se identificaron los siguientes elementos de modernización: Planificación estratégica, estructura organizacional, procedimientos y métodos, Ambiente informático, sistema contable, recurso humano. Como conclusión principal se tiene a la luz de la Ciencia Política que al ajustarse los procesos administrativos de la Gestión del Gobierno de Carabobo, en la actividad de la

Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, se refuerza y moderniza la forma de hacer las cosas, como base para consolidación de:

- Una mejor capacidad para el ejercicio de la autoridad en un marco democrático participativo, vale decir, decisiones más expeditas y coherentes, respaldadas por una máxima legitimidad.
- Una mayor capacidad para solucionar problemas, vale decir un avance técnico sustantivo.
- Una mayor eficacia operativa, vale decir lograr que las decisiones se implementen oportuna y fielmente.

Se identificó la gestión de la Secretaría de Hacienda, administración y Finanzas como: Una gestión transparente, Una gestión de estructura por proyectos, Una gestión con “herramientas de gestión”, Una gestión tendente al Gobierno electrónico, Una gestión que se autoevalúa, Una gestión que desconcentra, Una gestión de alianzas.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación responde a la necesidad de documentar el rumbo que toman las organizaciones al reaccionar ante los cambios de su entorno y a las demandas de mejoras, ya que en el ámbito empresarial no se deja de hacer referencia a la reestructuración, reorganización, reorientación; haciendo énfasis a las nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer las cosas y cambios de mentalidad, es decir, a las nuevas realidades que enmarcan los procesos. Ninguna empresa se escapa a esta tendencia, pues éstas se desarrollan y se desenvuelven en entornos que cambian rápida y constantemente. Las organizaciones públicas no funcionan apartadas a este tema, las cuales en las últimas décadas se han visto inmersas en el proceso de la Reforma Gerencial, ingrediente que ha contribuido a toda la reforma del Estado que se ha convertido en el tema central de la agenda política mundial; tratándose con esto de construir un Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado que mejore su capacidad de gestión.

La Reforma Administrativa, está teniendo lugar en la administración pública de varios países, inspirándose este proceso en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes, está permitiendo el inicio de una gerencia moderna, con resultados eficientes. Aún cuando se haya inspirado en la iniciativa privada, "el gobierno no puede ser una empresa, pero si puede tornarse más empresarial" (Gerald Caiden, 1991 p. 88). Vale decir entonces, que puede ser más ágil y flexible ante los gigantescos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones, donde el "fundamento y objetivo estratégico es construir una administración de los ciudadanos eficaz, transparente y de calidad, porque es en la mejora del servicio público donde se podrá encontrar fuerza y razón de ser para los procesos de cambios". (Isabel Corte real, 1.999 p. 3).

El propósito general de esta investigación, es definir las tendencias modernas presentes en las organizaciones públicas, partiendo de que la eficiencia de toda

organización ya sea pública o privada está en función de la respuesta a los cambios y demandas del entorno, seguimiento a los mismos, y teniendo como norte el buen servicio a terceros, en este caso al ciudadano común.

El propósito fundamental de esta investigación, es caracterizar y explicar los aspectos que podrían estar enmarcando la modernización en la gestión de las organizaciones públicas, revisando específicamente una de las dependencias de la administración centralizada de la gobernación del Estado Carabobo. Así, se confirmará con respecto a las teorías si éstas se encuentran preparadas con respecto al paradigma que esto representa en la Administración Pública, en función de la aplicación o no de conceptos de vanguardia en lo que a Gerencia se refiere; o si por el contrario la gestión se ve limitada a esquemas tradicionales de gerencia, determinada por factores que detienen la eficiencia estatal. Es por esta razón, que el objeto de estudio de esta investigación responde a las interrogantes planteadas en cuanto a aspectos analizados en las últimas décadas con respecto a la funcionalidad del Estado y su reforma, implicando en muchos países de Europa y Latinoamérica el establecimiento de políticas públicas en el contexto de la modernización de la administración pública, y dando respuesta a la imperante necesidad de que las organizaciones públicas respondan a esquemas modernos que impulsen la efectividad de su gestión.

Esta investigación responde al interés personal y profesional del autor de conocer la influencia de los nuevos conceptos en materia de Gerencia moderna en la capacidad de gestión gubernamental, y determinar que factores críticos de éxito diferencian a ciertas dependencias de otras. Además, con el escenario actual que presenta Venezuela, motiva al autor a pensar que como nación nos encontramos en época de cambios, donde la oportunidad de introducir e impulsar aspectos que contribuyan a una administración más eficiente, innovadora, capaz de mejorarse a sí misma en forma continua y orientada a los usuarios, se hace más posible y más exigente, pues las condiciones marcan la tendencia de una Gestión Pública con resultados y por resultados. Es así como lo plantea la Ley de la Contraloría General

de la República de Venezuela, donde la gestión de la administración pública debe enmarcarse en índices de eficiencia, eficacia, economía y ser posible medir el impacto de ésta en el receptor de los servicios.

La demanda es entonces, fortalecer la administración y orientarla a resultados eficientes a través de factores que generen respuesta inmediata al menor costo posible. El proceso de llevar a cabo esto, se entiende como Modernización, la cual significa adaptación a un entorno sometido a un permanente cambio en el que surgen nuevos retos, es así, como en la Gestión Pública, se hace necesario un proceso de transformación más desde una perspectiva organizacional y cultural que legal, cubriendo tanto las funciones políticas, como las ejecutivas y operativas del estado.

La revisión bibliográfica sugiere definir los aspectos que enmarcan la situación actual de la Gerencia Pública, y la determinación de los factores y tendencias que impulsan la presencia del proceso de Modernización en la gestión de las organizaciones públicas, es decir, en la obtención de resultados eficientes.

La conceptualización que servirá de marco de referencia a esta investigación, enfatiza los aspectos de las tendencias de la gerencia moderna y su aplicabilidad en las organizaciones públicas, para lo que se plantea realizar un estudio a las dependencias de la administración centralizada del Ejecutivo del Estado Carabobo, las cuales a raíz del proceso de descentralización en Venezuela que se inició a partir del año 1.989, muestran ingredientes de un análisis interesante, los cuales podrían colaborar a afirmarse que en la Gobernación del estado Carabobo se tiende a una gestión moderna, planteándose así una interrogante frente a otras dependencias públicas en cuanto a: ¿Qué factores o criterios de modernización se manejan en función de la gestión alcanzada? y, además ¿Hacia dónde se dirige esta organización pública con respecto a los conceptos de la nueva Gestión Pública?.

Este proyecto ha sido dividido en cuatro grandes partes. En la primera parte, se plantea el problema de investigación, sus objetivos y la justificación de la investigación. En la segunda, se presenta el cuerpo teórico, donde se presentan las bases que sustentan el estudio a la luz de las teorías existentes en materia de Gerencia

pública, la tercera parte especifica el marco metodológico que se seguirá en función de los aspectos a evaluar, y por último los resultados en función de lo diagnosticado en las instituciones objeto de estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

Modernización puede definirse en el contexto de la administración pública, como la transición de un modelo burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos. Así, la modernización debe entenderse como transformación, más desde una perspectiva organizativa y cultural que legal, significando esto también, una adaptación al entorno, el cual está sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Por tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de Organización, tanto pública como privada.

Eliminado: , Un entorno

Cualquier organización existe en relación con su entorno y las circunstancias en que se halla inmersa. No puede sobrevivir como un ente aislado de lo que le rodea ya que en función de ese entorno, que produce unas exigencias, definirá su misión, políticas y objetivos, estableciendo con él una interacción continua. Igualmente, su medio interno habrá de ser tal y estar conformado de manera que permita la realización de aquellas funciones que definen su razón de ser, lo que tiene como consecuencia que deberá existir un grado de coherencia mínimo que produzca sintonía entre entorno, misión y organización interna.

Eliminado: , si bien puede definirse en el contexto de las Administraciones Públicas, como la transición de un modelo burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos. Así, la modernización debe entenderse como transformación, más desde una perspectiva organizativa y cultural que legal.

Es evidente la existencia de unas condiciones cambiantes que se producen en los ámbitos económico, cultural, político y social, por lo que no se puede negar la necesidad que tiene cualquier organización de ajustarse a un cambio permanente en un mundo donde la incertidumbre es un rasgo característico. A esta relación dinámica no es ajeno el Estado, ni el modelo organizativo de la administración pública asociado al mismo. Esta relación ha sido una constante a lo largo de la historia, pudiendo llevarse a cabo una descripción somera de diferentes momentos, hasta llegar al actual en el que aún no se ha definido

precisamente el tipo de Administración Pública necesario para hacer frente a los retos actuales y futuros.

Así, con el surgimiento del estado Liberal nace una concepción del papel del Estado y de la administración pública, cuya base es garantizar y proteger las libertades económicas al tiempo que las libertades políticas, de los ciudadanos, que son iguales ante la ley en deberes y derechos. El marco organizativo al que finalmente se acoge está basado en la burocracia, como forma organizativa, la cual está caracterizada por una serie de principios tales como la jerarquía de la autoridad, la especialización jerárquica del trabajo, la definición de áreas de competencias específicas y no corcondantes, así como la presencia de normas concretas que determinen la existencia de conductas predecibles.

En definitiva, se trata de un modelo rígido que corresponde a un Estado con una bien delimitada frontera entre lo público y lo privado. Los esquemas propios de la burocracia son, actualmente, mantenidos en buena medida, si bien desde unas pocas décadas ha coexistido con otro planteamiento alternativo: el modelo gerencial. Este último debe su aparición y desarrollo a la transformación que sufre el Estado debido a las políticas expansivas llevadas a cabo en las democracias europeas tras la II Guerra Mundial. A partir de entonces, aparece la concepción del Estado del Bienestar.

En este contexto, se concibió tras la transición política, una Administración Pública prestadora de servicios, junto con ciudadanos beneficiarios de los mismos. Una administración de servicios que modifica la relación anteriormente sostenida con la sociedad y que se ve abocada a contar con un modelo, organizativo y de gestión, distinto: el gerencial. Desde ese momento es preciso producir servicios para distintos segmentos de ciudadanos, lo que lleva implícita la necesidad de descentralizar áreas e introducir nuevas técnicas de gestión importadas del sector privado, cuyo objetivo es racionalizar los recursos y mejorar los resultados.

Sin embargo, el cambio no cesa, y con él la Administración Pública debe operar un proceso de adaptación permanente. El estado y sus organizaciones, deben modernizarse, lo cual no es otra cosa que cambiar a través de ajustes necesarios para adaptarse a las nuevas demandas sociales.

Ante esta necesidad, el rígido modelo organizativo basado en la burocracia se ha quedado anticuado. Aunque está presente en una parte considerable de las administraciones públicas, tanto su filosofía como la traslación de la misma a actitudes, valores, formas organizativas y comportamientos, ya no responde a las exigencias de un mundo y de una sociedad muy distintos de aquellos que predominaban en los momentos de su aparición.

Todo lo anteriormente expuesto conlleva a que se debe propiciar un cambio desde una administración basada en las reglas, a una gestión pública basada en el rendimiento y en los resultados.

Desde los últimos años, la administración pública se enfrenta a dos desafíos importantes. El primero es reducir el déficit presupuestario y los gastos públicos y el segundo consiste en la búsqueda, dentro de un contexto de disminución del aparato burocrático, de un crecimiento de la eficacia y de la calidad de los servicios a los ciudadanos. De aquí nació el modelo de “New Public Management” (la nueva gestión pública) que surgió en ciertos países anglosajones, particularmente Gran Bretaña y Nueva Zelanda.

Ello modificó bastante el funcionamiento de varias administraciones públicas, a partir de principios de descentralización, de cambio en las responsabilidades de los funcionarios públicos, de rendición de cuentas de los responsables, y de reducción del tamaño del Estado a través de la privatización o del aumento de la propia productividad.

En muchos países se realizan desde hace varios años acciones dirigidas a modernizar la estructura del Estado, con el objeto de adecuarla a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales. En general, el propósito de estas acciones es simplificar la estructura del Estado y reducir su tamaño,

desprendiéndose de funciones no esenciales y concentrándose en su misión fundamental.

Las acciones de modernización pueden tener el carácter de una reforma integral del Estado, cuando éste requiere de una modificación radical para poder prestar un servicio eficiente, o también pueden consistir de medidas parciales, como la privatización y la descentralización, en países con estructuras estatales más desarrolladas.

En casi todos los países, el Estado se ha quedado atrás frente a los enormes cambios que han ocurrido en la sociedad. Su capacidad de enfrentar los desafíos actuales se ha reducido considerablemente y, paradójicamente, su tamaño ha crecido a niveles insostenibles que incrementan su ineficiencia. La reforma del Estado, para mejorar su capacidad de servicio, es un imperativo universal. Al respecto, Alberto Silva Aristiguieta (1999), afirma que:

“En los países latinoamericanos esta necesidad es aún más sentida, pues la gestión de los asuntos públicos suele caracterizarse en ellos por el desorden, la indisciplina y la ilegalidad”. (pág. 7).

En consecuencia, el Estado debe reformar continuamente sus estructuras para adaptarlas a las nuevas realidades. Para ello, además de la disposición a cambiar, se necesita que se reduzca su tamaño, se haga más flexible y se concentre en las funciones que le son esenciales e indelegables. Estos requerimientos son válidos para todos los niveles del Estado: nacional, regional y municipal.

El Estado en su deber de prestar un mejor servicio, debe imitar las prácticas comunes de las organizaciones más exitosas:

- Reducir la burocracia, es decir, simplificar los trámites de todo tipo, descentralizar los procesos, eliminar las regulaciones innecesarias, transferir competencias a los niveles regionales y locales.
- Dar prioridad al ciudadano, mejorando la calidad del servicio, abriendo canales de participación, exigiendo competitividad a las organizaciones

de servicio.

- Otorgar más poder a los empleados públicos, es decir descentralizar la toma de decisiones, exigir responsabilidad, invertir en la gente, asignar recursos necesarios, asociar a los trabajadores en los procesos de cambio, ejercer liderazgo.
- Ocuparse de lo básico, con esto se quiere decir, eliminar lo que no se necesita, mejorar la productividad, reducir costos.
- Anticipar el futuro evaluando tendencias, creando nuevas formas de hacer las cosas, planificando, formulando estrategias para alcanzar objetivos deseados.

Ahora bien, revisando la agenda de Modernización en la región, se tiene que al comenzar la década de los años sesenta se inició en América latina un intenso proceso de reformas de las administraciones públicas, lo cual fue modelando una política común de reformas, adaptada a las particularidades históricas y políticas de cada país. La lógica de dicho modelo respondía de una situación de subdesarrollo en aumento, la cual solo podía superarse con desarrollo industrial; en este caso la acción estatal debía sustentarse en una administración pública con capacidad para formular e instrumentar tales planes.

Los primeros pasos de la reforma de la administración pública podrían calificarse como “reduccionismo estructural”, concentrándose inicialmente en las estructuras administrativas, en la dimensión formal de las administraciones públicas, sin embargo esto fracasó. La necesidad posterior fue la de tecnificar el funcionamiento de la administración pública, y se asoció la modernización con la tecnología.

Luego a principio de los años setenta, la estrategia estuvo centrada en el recurso humano, pues la necesidad era incrementar la base del conocimiento de los funcionarios públicos, y así enlazarla a la tecnificación iniciada años antes. Sin embargo, aún así la administración continuaba siendo percibida como un

aparato ineficiente, rígido, sometido a intereses sectoriales, colonizado por los partidos políticos y carente de probidad.

La trayectoria del proceso reformista condujo finalmente a identificar un foco fundamental de atención: **la gerencia pública**. A la cual se le atribuyen inmensas potencialidades para impulsar transformaciones en múltiples dimensiones de la Administración Pública, y a la vez enfrentar la actual crisis venezolana.

Los niveles directivos de la administración pública, juegan un papel importante en la Modernización de la gestión gubernamental. De hecho así también lo revela desburocratización de la administración, la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, la motivación y desarrollo del funcionario, la adopción de estructuras administrativas adecuadas, la instrumentación de tecnologías pertinentes y eficaces que son aspectos organizacionales que intervienen en la gerencia pública y que de su capacidad dependerá, sin duda el éxito institucional.

Entre la década de los años ochenta y los noventa, se hace presente el énfasis reformista en América Latina, donde la dimensión de lo económico y la racionalización estructural del aparato público, determinó el ámbito de lo público y lo privado, evidenciándose la necesidad de elevar la eficiencia y eficacia del sector público. En consecuencia, los procesos modernizadores recomendaban medidas tendientes a promover la estabilidad a través de los mecanismos del mercado y a reducir el tamaño del Estado y su grado de intervención en la economía.

▼
▼

En Venezuela, el caso en estudio viene dado por cuanto el proceso de modernización en materia de gerencia no se ha entendido como la vía o mecanismo que adapta las instituciones públicas a funciones modernas, donde el Estado tiene relaciones más directas con la sociedad y sirve de base para el

Eliminado: La inminente llegada del siglo XXI y las nuevas concepciones en gerencia pública advierten la necesidad de una reforma profunda de las organizaciones estatales venezolanas. Planificación, flexibilidad, aprendizaje, visión sistémica, comunicación, trabajo en equipo y análisis del entorno son algunas de las propuestas claves que mundialmente se manejan, para garantizar con éxito el funcionamiento del Estado.¶

Eliminado: ¶
No cabe duda de que, independientemente de consideraciones ideológicas, el Estado y sus instituciones deben ser transformados si la nación venezolana pretende incorporarse con éxito a la economía mundial y al siglo XXI. El marco jurídico y administrativo de nuestra sociedad se ha vuelto cada vez más rígido y burocrático. Muchos programas públicos han perdido sentido, debido a la falta de visión estratégica. Los órganos legislativos suelen carecer de los mecanismos para una aprobación inteligente, ágil y oportuna. Los Gobiernos se han recargado de tareas y han perdido su capacidad de dirección.¶

Eliminado:

desarrollo económico, social, intelectual y cultural de la nación; sino por el contrario se hace más difícil la existencia de un Estado con organizaciones públicas competitivas que logren un desarrollo sostenido de la nación con la velocidad que la globalización en el ámbito mundial demanda. Sin embargo, el proceso de descentralización en Venezuela desde el punto de vista administrativo, comenzó a desencadenar cambios que tienden a superar el modelo burocrático tradicional de las gobernaciones en Venezuela. Al respecto, cabe citar a Sánchez Melean (1996), quien afirmó que:

Se viene operando un proceso de modernización organizacional. Los estados han comenzado a incursionar en el desarrollo de sistemas estratégicos, estrategias hacia el entorno, en reformas administrativas, de automatización, se ha producido una verdadera revolución en la legislación estatal y también se ha comenzado a encarar el problema de los recursos humanos de manera distinta.[\(pág. 89\).](#)

En tal sentido, el proceso de descentralización en Venezuela desde el año 1.989, produjo la transferencia de las competencias como lo establece la Ley [Orgánica](#) de Descentralización, a través de tres figuras jurídicas: Transferencia de competencias exclusivas, transferencias de competencias concurrentes y encomiendas, del poder nacional a los estados, lo que exigió que las formas de administrar, dirigir y coordinar los recursos para la ejecución y cumplimiento de los planes a nivel regional, [se adecuara a la exigencia de este proceso,](#) demandando así, implícitamente, la eficiencia de las organizaciones públicas a nivel regional (Manuel Rachadel, 1.996), pues administrarían los servicios y áreas descentralizadas. El proceso de Descentralización y la tendencia de la modernización de la administración estatal se refuerza aún más, en la recientemente aprobada Constitución de la República Bolivariana de

Eliminado:

Eliminado: orgánica

Eliminado: cambiara y

Venezuela, donde se establece a Venezuela como un Estado federal, y donde se reafirma aún más un estado funcional y moderno.

Sin embargo, todo este proceso en el cual se han visto inmersos los gobiernos regionales en Venezuela, ha generado una severa y poco planificada adaptación a los cambios; contando con factores que impiden una gestión fortalecida en el aspecto gerencial. Entonces, el proceso de obtención de resultados de los estados a través de sus organizaciones, se ve afectado por factores que impiden la eficiencia, tales como: Marco legal obsoleto, procesos administrativos lentos y engorrosos, estructuras funcionales no correspondientes a las necesidades y misión de la organización, actividades totalmente manuales, sin dar lugar a nuevas tecnologías, falta de metodología de trabajo que garanticen el alcance de los objetivos organizacionales, débiles controles de gestión, personal desmotivado y poco comprometido con la gestión; sin embargo el proceso descentralizador y la conjugación de estos factores han contribuido al gran reto de modernizar a Venezuela (Sarcos, 1.996).

Ahora bien, estas características se observan en la mayoría de las organizaciones públicas venezolanas, pese a la búsqueda de un proceso de reforma y mejoramiento organizacional, la administración de éstas se ha visto afectada en los últimos años con la introducción de severas confusiones en el campo de la administración del Estado; es decir, por un lado, se le ha intentado reducir a un señalamiento del derecho administrativo y de la ciencia política.

Cabe señalar entonces, que el estado venezolano y sus organizaciones están actualmente siendo abordadas por un marco legal de avanzada, el cual consta de una característica común: El Control de Gestión y herramientas de vanguardia, lo cual sugiere la tendencia de un estado moderno y competitivo, donde la

Eliminado: débiles

Eliminado: Por el otro lado, se le ha sesgado incorporándole mecánicamente los principios y las técnicas de la administración empresarial, bajo entorno privado, surgiendo así la crisis de identidad de la Gerencia Pública (Quintín, 1.997, sección 2), la cual consiste en que el dilema de nuestras administraciones públicas se mueve en un doble marco de referencia aparentemente contradictorio: o se incorpora la gerencia con la expectativa de una gestión más eficiente de los asuntos públicos, o se contienen las organizaciones públicas sobre la base de la legitimidad legal que le imprime el derecho administrativo.

Eliminado: A lo anteriormente señalado, Quintín (1.997) agrega que, se une la crisis del Paradigma Gerencial, pues se está en presencia de una nueva realidad de las organizaciones en general, lo que implica la necesidad de adoptar posturas actualizadas en torno a la función gerencial. Lo mencionado anteriormente no es un campo ajeno a la gerencia pública, pues en un mundo cada vez más competitivo el papel de la Gerencia de lo público, es más exigente y complejo que en el pasado, sin embargo, este paradigma se aplica a la gerencia de lo público y lo privado, aún cuando estas se diferencien en la naturaleza de los fines que se persiguen (Silva Aristiguieta, 1.998, capítulo III).¶

Eliminado: E

Eliminado: E

Eliminado: instituciones

eficiencia y la eficacia son las variables constantes y de exigencia para la gestión pública en Venezuela. El marco legal, a través de las siguientes leyes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica de Administración. Financiera (Art. 5, Título VI).
- Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Ley de Contraloría (Art. 35, Cáp.. II Título II)
- Normas de la Contraloría
- Reglamento sobre la organización del Control Interno en la admón. pública Nacional.
- Ley de Simplificación de Trámites administrativos.
- Ley sobre mensajes y datos electrónicos.
- Ley Contra la Corrupción (Cáp. II).
- Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Ley orgánica del sistema venezolano para la Calidad.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

La tendencia de la modernización en Venezuela entonces, es un proceso de transformación, y si dentro de este no se revisa hacia dónde se dirige la nación, bajo su impacto: se hará presente la ineficiencia en la capacidad de respuesta a través de sus instituciones con las indefiniciones comúnes, caracterizadas estas, por los siguientes rasgos: Desconocimiento de los factores e indicadores de una buena gestión, resistencia ante las tendencias gerenciales adaptables a la realidad pública venezolana, deficiente capacidad para enfrentar situaciones y problemas, carencia de experiencia, insuficiente aceptación en materia tecnológica administrativa relevante, insuficiente preparación para actuar en un marco de escasez de recursos y para negociar con actores internos y externos, ausencia relativa de un sentido de previsión y de pensamiento estratégico, ineficacia en los resultados esperados con la aplicación de lo privado a lo público, ante esto, sino se tiene una directriz que garantice la respuesta a las

Eliminado: en un proceso de transformación fundamental, y si dentro de este no se considera el impacto de la modernización de la Gerencia en éstos,

Eliminado: del Estado

Eliminado: instituciones

Eliminado: de las crisis planteadas (identidad y paradigma gerencial)

demandas de la Gerencia del nuevo milenio, los recursos serán insuficientes ante el afán del estado de modernizarse.

Sin embargo también se tiene que el mundo de las alternativas tecnológicas, promueven un Gobierno digital, donde se acorten los tiempos del desarrollo de los procesos administrativos y el ciudadano sea realmente el cliente del servicio del estado. Esto aunado a conceptos de calidad que consoliden el servicio público como un proceso eficiente y al menor costo posible.

La gestión de las dependencias que conforman la Gobernación del estado Carabobo, ha sido caracterizada por una gestión eficiente y una administración moderna, sin embargo hay organizaciones que reflejan una forma de gerencia distinta a las demás, por sus resultados y su forma de adaptarse a los cambios exigidos por las tendencias actuales; es aquí donde nace la interrogante de por qué dentro de una misma organización pública existen como las denomina Quintín, Antonio (1997), "islas de excelencia", es decir, dependencias que resaltan por su forma de ser administradas, ¿es acaso entonces, que influye la forma o el estilo de gerencia en los resultados y respuestas obtenidas?, ó ¿existen factores de modernización que pueden favorecer o desfavorecer la capacidad de gestión de las organizaciones de la Gobernación del estado Carabobo?.

Es así que, en el objeto de estudio de esta investigación, como lo es la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Carabobo, se observan características o rasgos de un proceso de reformas administrativas correspondientes al cumplimiento de la normativa legal vigente; percibiéndose el efecto de un proceso de ajustes en función de

Eliminado: ¶

Cabe señalar entonces, que una gerencia eficiente en el sector público de Venezuela, no se alcanzará sino a partir de un replanteamiento de las bases conceptuales, y de una acción en que el nivel de la Gerencia pública desempeñe un rol que permita trazar una nueva conducción de acuerdo a sus realidades, recursos y reconocimiento de la incidencia en los planes del desarrollo regional y nacional.

Eliminado: ¶

Eliminado: En tal sentido, la alternativa para superar la crisis planteada que las organizaciones públicas de Venezuela presentan, es que la gerencia de los asuntos públicos debe desempeñar un papel absolutamente estratégico y extraordinariamente complejo. Los paradigmas tradicionales de las ciencias gerenciales deben ser sustituidos por nuevos paradigmas que respondan a situaciones reales, turbulentas, pocos estructuradas y llenas de incertidumbres. La Gerencia del Sector Público a su vez, requiere, definitivamente ser reconocida en su especificidad, como disciplina y como fenómeno social, promoviendo al mismo tiempo una severa transformación de las condiciones ambientales e institucionales en que se desenvuelve.¶

Eliminado:

Eliminado: Se debe definir entonces, cuáles son los factores críticos de éxito para fomentar organizaciones públicas eficientes en Venezuela, teniéndose presente que alcanzar el éxito exige de la organización, prestar atención de manera armónica y simultánea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada vez más complejo, cambiante y orientado a la información, y por una organización cada vez mas dinámica donde funcionen nuevos conceptos y relaciones a fin de poder dar respuesta a tal complejidad externa. La única manera de mantener el equilibrio armónico que tal reto exige, es identificando aquellos eventos, condiciones, variables, áre[1]

Eliminado: ¶

modernizar la gestión.

Ante las nuevas realidades que presenta el marco normativo para la administración pública en Venezuela y las tendencias mundiales en cuanto a gerencia y modernización, surge la inquietud acerca de lo que ocurriría si la Gobernación de Carabobo y específicamente la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, no se adapta y ajusta a las exigencias del entorno, y a las bondades que significan las nuevas realidades.

En consecuencia, se debe definir entonces, cuáles son los factores críticos de éxito para fomentar organizaciones públicas modernas en Venezuela, teniéndose presente que alcanzar el éxito exige de la organización, prestar atención de manera armónica y simultánea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada más cambiante y orientado a la información, y por una organización cada vez más dinámica donde funciones nuevos conceptos y relaciones a fin de poder dar respuesta a tal complejidad externa.

La única manera de mantener el equilibrio armónico que tal reto exige, es identificando aquellos eventos, condiciones, variables, áreas o actividades coyunturales en las cuales los resultados satisfactorios aseguren un desempeño exitoso para la organización.

Las reflexiones anteriores, motivan las siguientes inquietudes que servirán de base para esta investigación, en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Carabobo:

¿Qué elementos han impulsado la tendencia modernizadora en la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas como organización pública?.

¿Cómo se evidencian dichos elementos y su implementación dentro de la

Eliminado: La gestión de las dependencias que conforman el Gobierno de Carabobo, ha sido caracterizada por una gestión eficiente y una administración moderna, sin embargo hay organizaciones que reflejan una forma de gerencia distinta a las demás, por sus resultados y su forma de adaptarse a los cambios exigidos por las tendencias actuales; es aquí donde nace la interrogante de por qué dentro de una misma organización pública existen "islas de excelencia", es decir, dependencias que resaltan por su forma de ser administradas, ¿es acaso que influye la forma o el estilo de gerencia en los resultados y respuestas obtenidas?, ó ¿existen factores gerenciales que pueden favorecer o desfavorecer la capacidad de gestión de las organizaciones de la Gobernación del estado Carabobo?.

Eliminado: ¶
Para esto, se plantea la siguiente interrogante, la cual motiva el presente trabajo de investigación:¶

Eliminado: ¿Cuál es el impacto del proceso de Modernización Gerencial en las dependencias del Gobierno del Estado Carabobo?. ¿Se conocen los factores que permitirían potenciar los esfuerzos orientados a incrementar la capacidad de gestión del Estado?. ¿Responden las organizaciones del Gobierno del Estado Carabobo a la crisis de identidad y de paradigma gerencial que experimenta la Gerencia de las organizaciones públicas venezolanas?. Y por último, ¿Qué factores de éxito pueden tomar en cuenta las dependencias públicas del Gobierno de Carabobo considerando la demanda de Eficiencia organizacional?.

gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas?.

¿Cuáles tendencias de modernización enmarcan a la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas en su gestión, las cuales se pueden proyectar a la Gobernación de Carabobo como un todo?

Eliminado: ¶

1.2. Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

Describir las tendencias de modernización de la gestión de las organizaciones públicas. (Caso: Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas de la Gobernación de Carabobo).

Objetivos Específicos:

1. Identificar la presencia de elementos de Modernización en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas.
2. Analizar los elementos de Modernización identificados y su funcionalidad dentro de la gestión de la Secretaría de Hacienda.
3. Definir las tendencias en materia de Modernización que se evidencian en la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas.

Justificación de la Investigación.

Los conceptos de la nueva gestión pública intentan dar cuenta, propiciar una reflexión y generar un análisis de cómo alcanzar fines públicos con la mayor eficiencia, eficacia y satisfacción al ciudadano.

Según Carolina Toha (2000), la reflexión actual asume la modernización del Estado como un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de los recursos públicos. El foco está, por una parte, en la satisfacción de los usuarios, la calidad de los servicios y la promoción del escrutinio público y la transparencia. Por otra parte, se busca incorporar técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficacia y eficiencia al funcionamiento de las instituciones públicas.

En esta nueva etapa, las políticas de modernización del Estado se conciben como un conjunto de procesos acumulativos que se despliegan por la vía de metas medibles en períodos acotados de tiempo, con indicadores conocidos y verificables. Los nuevos conceptos que acompañan el proceso de la modernización del Estado son los de flexibilidad, tanto de las instituciones como de la relación entre el Estado y sus empleados, y el de la innovación permanente en los procesos de toma de decisiones y en las formas de producción de los servicios públicos.

La gerencia pública pasa a ser una pieza clave en esta nueva forma de entender la modernización del Estado. Después de los fracasados intentos de reforma administrativa, hoy no se espera que las normas y los procedimientos garanticen directamente la dinámica institucional, sino que otorguen el marco para que las personas a cargo de la conducción establezcan dicha dinámica. Se trata, en pocas palabras, de cambiar el rol y el perfil de los directivos públicos privilegiando en ellos sus capacidades gerenciales y de liderazgo. De ser meros administradores de los organismos públicos pasan a ocupar un rol asimilable al de gerentes de los mismos, dándoles conducción como unidades productivas o prestadoras de servicios.

La velocidad con que acontecen los cambios y se sobreponen las innovaciones es algo inevitable para el sector público, y eso conlleva que ya no exista un perfil gerencial definitivo como respuesta a las necesidades del Estado. Por el contrario, se observa es una creciente complejidad de la gestión pública, para ello es vital que las buenas experiencias sean difundidas y estimuladas, contribuyendo con ello a elevar el prestigio general del servicio y la gestión pública.

La idea central que inspira el desarrollo de esta investigación, es que es posible una gestión pública moderna. Para lograrlo se requiere, además de la selección adecuada de los gerentes y la aplicación de principios fundamentales de gerencia, un buen grado de información y de conciencia en los ciudadanos para que estos puedan, como beneficiarios de la acción del Estado, exigir tanto a los administradores públicos como a sus representantes políticos la dedicación honesta y eficiente de la satisfacción de sus necesidades.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Gerencia moderna, identificar las tendencias de Modernización presentes en la gestión de las dependencias del Estado Carabobo; específicamente en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, entendiéndose el proceso de modernización gerencial como el hecho que implica realizar una serie de reformas a la gestión pública, en la cual se delegan responsabilidades y se busca ejercer un mayor control, para mejorar el rendimiento y cumplir con las funciones del Estado, buscando así satisfacer las necesidades de los ciudadanos, brindándoles mejores servicios públicos.

En este contexto, el presente trabajo de investigación, es un aporte fundamental para el análisis que plantea que el Estado debe definir claramente sus objetivos, realizando una evaluación de la conformación del mismo y la sociedad, donde se planteen las estrategias a seguir y se designen a los responsables; se deben realizar una serie de reformas con las cuales se busca

tener una nueva concepción de la relación Estado – Ciudadano, donde el Estado es el Gerente y el Ciudadano el Cliente.

Con la investigación de la situación del funcionamiento actual de la organización en estudio, se pretende definir hacia dónde se dirige la gestión de las dependencias del Ejecutivo del estado Carabobo, y determinar qué factores han contribuido en dicho proceso, los cuales pueden aplicarse a otras gobernaciones en Venezuela que respondan a la misma realidad, y que se encuentren en la misma tendencia de cambio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Este capítulo de la investigación constituye la base de la investigación, pues se presentan los estudios que sirven de antecedente para describir las tendencias de modernización presentes en la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, como organización pública. También se presentan las teorías, conceptos y definiciones que refuerzan los tópicos que se señalaran a lo largo de todo el trabajo de investigación.

Eliminado: ¶

El marco teórico, contiene los antecedentes que sirven de marco de referencia para la investigación propuesta, así como también las bases teóricas las cuales reflejan el conjunto de conocimientos, conceptos y teorías en las cuales se sustentará el estudio a realizarse, y finalmente se presenta la definición de términos claves sobre los cuales se fundamenta el trabajo de investigación..

Eliminado: ¶

2.1. Antecedentes,

Eliminado: A.

Eliminado:

Muchos investigadores en el área de las Ciencia Política, y en el tema de la Gestión Pública, han abordado el estudio de la gerencia moderna en las organizaciones y el efecto del comportamiento de quienes las dirigen sobre el funcionamiento del grupo.

Entre los antecedentes revisados con respecto a la investigación planteada, se mencionan los siguientes:

González Rosas (1.997), dicho estudio tiene por objetivo diseñar un programa motivacional para mejorar las capacidades de gestión de la Contraloría Delegada de INSALUD, todo ello en aras de mejorar el nivel de desempeño profesional del personal de dicha institución.

García de Berrios, Omaira (2000), en su estudio Reingeniería y Reforma Gerencial: dos de las variadas experiencias de modernización pública se pretende discutir las experiencias de Modernización Pública, que exponen Osborne y Gaebler (1994) en Estados Unidos, y Bresser Pereira (1997) en Brasil, partiendo de considerar que ambas experiencias dan cuenta de la existencia de Propuestas de Gestión Pública, que pretenden resolver problemas operativos de organismos en crisis ante la necesidad de insertarse en un nuevo orden económico mundial: La Globalización. Se revisan algunos de muchos de los planteamientos recientes sobre Modernización de la Gestión Pública, concretamente, el caso de “reinención del gobierno” en Estados Unidos (Osborne y Gaebler 1994) y “reforma gerencial de la administración pública en Brasil” (Breser Pereira 1997).

Nuria Cunill (2002), en el trabajo de investigación denominado: Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas, establece como objetivo general de la investigación el aportar conocimientos prácticos y teóricos sobre el papel de la evaluación en el mejoramiento de la gestión pública. En particular, la investigación buscó: identificar áreas críticas que influyen en el diseño e implementación de la evaluación de la gestión pública orientada a resultados; y desarrollar hipótesis sobre el papel que la evaluación juega en la modernización y democratización del Estado.

Es así, como los anteriores estudios citados, reflejan como objeto estudio común, organizaciones públicas, donde las variables tales como: Toma de Decisiones, Principios de administración y supervisión, la motivación y la revisión de los paradigmas gerenciales convergen como lineamientos claves para que la eficiencia se convierta en la característica principal de la gestión de éstas.

2.2. Bases teóricas:

Eliminado: bases teóricas:

Para la realización de la investigación planteada, es necesario relacionar el material existente con respecto a las teorías de la administración pública y la gerencia con la finalidad de documentar las variables a estudiar. Por esta razón, es necesario mencionar que el gobierno y la administración no son invenciones recientes. Son tan viejos como lo es la historia de la humanidad, que siempre ha estado en la búsqueda de medios para llenar o satisfacer sus necesidades básicas.

Eliminado: ¶

Eliminado: 2.1.

Hasta donde llega la memoria humana, la ciencia de administrar ha sido uno de los imperativos esenciales del hombre. A continuación se documentan las bases teóricas que sustentan esta investigación:

2.2.1. Teoría de la Administración y la Gerencia:

El desarrollo de la teoría de la administración ha tenido gran impulso en los últimos 40 años, como resultado de haberse reconocido la importancia de las relaciones humanas en la búsqueda de un sistema efectivo de empresa. En estas décadas el incremento de la actividad productiva aceleró el desarrollo de las labores administrativas. La necesidad de contar con administradores especializados ha aumentado a medida que los métodos, productos, y servicios de las empresas se han hecho más complejos, y más intrincadas las relaciones con otras empresas, con los consumidores, los trabajadores y el gobierno. Como consecuencia, los autores se han lanzado a escribir sobre el tema, enfocando sus estudios desde varios puntos de vista, provocando el surgimiento de varias escuelas o criterios con relación a la teoría administrativa y sobre la administración pública en particular.

Esos distintos enfoques han creado alguna confusión en cuanto a la definición de la teoría de la ciencia administrativa, y en particular de la administración pública.

Muchos de los autores concuerdan en que la ciencia administrativa apenas se está desarrollando por lo que es aún inexacta. Sin embargo, todos están de acuerdo en que el conocimiento y aplicación de los principios de administración pueden mejorar realmente las prácticas administrativas.

Cabe mencionar entonces que la Gerencia se ha definido "como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados". Peter F. Drucker (1998) describe a la Gerencia como "una institución básica y dominante, mientras la civilización occidental sobreviva" (pág 161). Añade, que la gerencia es la expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre, mediante la organización sistemática de los recursos económicos.

Koontz y O'Donnel (1994), consideran la administración como el proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado.

Se describe, igualmente, como la actividad que identifica y utiliza recursos para lograr los objetivos y metas organizacionales; como el procedimiento que un ejecutivo, director, gerente, o administrador lleva a cabo, al manejar los distintos aspectos de un negocio, empresa u organización; o como el proceso de liderazgo, guía y control de los esfuerzos de un grupo para alcanzar fines comunes.

Es así como la administración o gerencia es el proceso de diseñar y operar un ambiente en que grupos de personas trabajan en colaboración, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización. Su objetivo fundamental consiste en llevar a cabo las encomiendas eficazmente para lograr éxito en las operaciones. Tanto la operación en sí, como la administración de la misma son medios para lograr un objetivo. En la medida en que se logre alcanzar éste, se elevará el grado de eficacia de la operación.

La gerencia aplica a toda situación en donde se encuentran grupos humanos que usan métodos que liberan y a la vez vinculan sus energías, empleando todos sus recursos disponibles en un proceso continuo y dinámico encaminado hacia el logro de los resultados deseados. Ello requiere la inversión de esfuerzos dirigidos a guiar los

recursos humanos, materiales y financieros dentro de unas unidades dinámicas. Así se hace posible el logro de ciertos fines específicos a satisfacción de los usuarios.

2.2.2. La gerencia moderna como una herramienta para obtener resultados.

La Gerencia, es entendida como un proceso, como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio del mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa u organización.

El punto crítico para que la Gerencia se entienda como Moderna, es que esté basada en la eficiencia organizacional, es decir, cómo la administración puede garantizar un mayor rendimiento sistemático en la producción de resultados. Para esto, la eficiencia se debe fundamentar en cuatro principios gerenciales:

a) Reemplazar el empirismo por el conocimiento científico. Esto es reunir, organizar, codificar y analizar toda la información que se genera en la ejecución de los procesos de la empresa.

b) Selección y entrenamiento del recurso humano, de tal manera que se pueda desarrollar al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa.

c) Dirigir el trabajo basado en la colaboración de los trabajadores.

d) La gerencia debe asumir su responsabilidad de planificar y dirigir el trabajo, motivando al personal a ejecutarlo de acuerdo a las metas y objetivos organizacionales.

Estos principios son exigidos en la actualidad por las organizaciones públicas y sus clientes, pues la tendencia de modernizar el Estado para el desarrollo social, supone que se consideren el desarrollo y avances de las ciencias gerenciales, y además la especificidad de la Gerencia Pública.

Con formato: Numeración y viñetas

2.2.3. Teoría de la Administración Pública.

En su sentido más amplio, según Abrahams (1996), la administración pública es todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones, y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y se ejerce la autoridad política y cómo se atienden los intereses públicos.

Las fuerzas exógenas a la estructura formal del gobierno, que son parte del concepto amplio de la administración pública, incluye a los ministros; a los miembros prominentes del partido político a cargo de la administración del gobierno; a líderes y miembros de diferentes grupos cívicos y profesionales que requieren que el gobierno emita diferentes políticas, reglamentos, o acciones; a los medios de comunicación social, especialmente como intercesores y/o fiscalizadores de las decisiones de los funcionarios del gobierno; y a los miembros de la sociedad como un todo.

Incluye también, todos los procesos, organizaciones e individuos oficialmente investidos por ley, por los tribunales o por el ejecutivo máximo del país, para llevar a cabo las acciones administrativas necesarias para alcanzar las metas y objetivos que persigue la sociedad. Abarca los ejecutivos del más alto nivel dentro del aparato administrativo; los gerentes, administradores o ejecutivos de otros niveles; y todos los empleados gubernamentales.

Es así entonces, que la administración pública es el instrumento utilizado por el Estado para hacer viable la formulación de planes y la ejecución de toda la programación de gobierno. Las metas de cualquier plan de desarrollo tienen más posibilidades de lograrse, cuanto más ágil y efectiva en responder a las demandas de la sociedad sea la administración pública. Esto se facilita cuando la administración pública goza de la confianza del pueblo, ampliando la participación ciudadana, no sólo en la fase de planificación de los programas, sino también en la evaluación de los mismos.

2.2.4. El nuevo concepto de gerencia pública para la modernización del estado.

El tema de la gerencia se ha convertido claramente en una de las grandes

Eliminado: la gerencia moderna como una herramienta para obtener resultados.¶

¶ La Gerencia, es entendida como un proceso, como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio del mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa u organización.¶

¶ El punto crítico para que la Gerencia se entienda como Moderna, es que esté basada en la eficiencia organizacional, es decir, cómo la administración puede garantizar un mayor rendimiento sistemático en la producción de resultados. Para esto, la eficiencia se debe fundamentar en cuatro principios gerenciales:¶

¶ Reemplazar el empirismo por el conocimiento científico. Esto es reunir, analizar, codificar y organizar toda la data empírica existente en la empresa. ¶

¶ Selección y entrenamiento científicos del trabajador, de tal manera que se pueda desarrollar al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa. ¶

¶ Dirigir el trabajo basado en la colaboración de los trabajadores. ¶

¶ La gerencia debe asumir su responsabilidad de planear y dirigir el trabajo e "inspirar" a los trabajadores a ejecutarlo conforme a sus bases científicas. ¶

¶ Estos principios son exigidos en la actualidad por las organizaciones públicas y sus clientes, pues la tendencia de modernizar el Estado para el desarrollo social, supone como marco conceptual previo reemplazar el enfoque mecánico y simplista de la ejecución por otro, amplio y múltiple, que ingrese los desarrollos avanzados de las ciencias. ... [2]

Eliminado: 2.2.

Eliminado: e

Eliminado: u

cuestiones de nuestro tiempo a nivel mundial. Actualmente, la buena gerencia es uno de los recursos más codiciados que hay en el planeta. Un recurso que, en análisis de toda índole, marca diferencias de competitividad entre las naciones de un modo muy significativo. Se trata de un recurso estratégico y por otra parte escaso, que no ha sido generalizado ni en el conjunto del planeta, ni al interior de las sociedades, ni siquiera de aquellas desarrolladas.

Tratando de alguna manera de conceptualizar básicamente el término, podríamos decir como lo hacen las Naciones Unidas, que gerenciar es "la capacidad de obtener los resultados deseados mediante organizaciones".

No hay ninguna actividad significativa de la vida de las sociedades modernas que no se desarrolle mediante organizaciones. Gerenciar es tratar de lograr las metas previstas mediante ese modo de acumulación de esfuerzos, característico de las sociedades humanas en esta época histórica.

Para Kliksberg (1998), Gerenciar en la década de los '90 implica interrogantes muy distintos de los que implicaba hace muy poco tiempo, no hace más de diez años, en la década de los '80. Gerenciar en el campo público a su vez implica, interrogantes probablemente aún más complejos que los que significa esa actividad en el campo económico en general. Implica interrogantes que son particulares a las características y objetivos de las organizaciones públicas.

Eliminado: en esta década -

Eliminado: ya terminando el siglo-

Gerenciar en los años '90 es distinto de gerenciar en los '80, porque estamos en un entorno histórico global modificado radicalmente y en proceso acelerado de modificación, casi día a día.

Eliminado: No es posible ingresar mayormente en esta década de fin de siglo en el tema de la gerencia en general y el de la pública en especial, sin situar el entorno en que se desarrollan.¶

Se están produciendo revoluciones absolutamente significativas en campos centrales de la historia que afectan a lo cotidiano, que impactan todas las organizaciones y que inciden fuertemente en los parámetros en los que se mueve cualquier tipo de gerencia. Todo esto genera nuevas demandas hacia la Gerencia Pública.

Las nuevas demandas gerenciales hacia el sector público son muy amplias y

Eliminado: ¶

cubren un variado espectro, así lo plantea [Kliksberg \(1998\)](#). Estas tienen que ver con el entorno de la nueva tecnología, los desarrollos en el campo geopolítico, los cambios en el campo geoeconómico y con las necesidades prioritarias de los países de América Latina como son la estabilización, la democracia, el desarrollo económico, la competitividad y el enfrentar la gravísima situación social ampliando la integración económica.

2.2.5. Proceso de Reforma de la Administración pública en América Latina.

Al comenzar la década de los '60 se inició en América Latina un intenso proceso de reforma de las administraciones públicas. Tales procesos se sustentaban en las concepciones económicas "estructuralistas" que se abrieron paso como consecuencia del fracaso de las políticas monetaristas experimentadas en la década anterior.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza para el Progreso dieron cuerpo al estructuralismo económico, perfilando una sólida corriente de pensamiento y de acción económica, política y social que fue acogida prácticamente por todos los gobiernos de la región, y erigida como una alternativa viable a los procesos de insurgencia política.

En esencia, la lógica de dicho modelo seguía la siguiente secuencia: la situación de subdesarrollo sólo podía superarse mediante un amplio proceso de industrialización; el Estado era el único agente con capacidad para emprender ese proceso; por tanto, era preciso un Estado fuerte y altamente interventor en la producción directa de bienes y servicios; paralelamente, debían emprenderse intensos esfuerzos de modernización de las estructuras tradicionales, con fuerte sello rural, en tanto factor de represamiento de los recursos de la sociedad. La acción del Estado debía sustentarse en la "planificación para el desarrollo económico y social", la cual, a su vez, sólo podía potenciarse mediante una administración pública con capacidad para formular e instrumentar tales planes.

Los primeros pasos de la reforma de la administración pública podrían calificarse como de "reduccionismo estructural" (Quintin, 1.997). En efecto, los cambios se concentraron inicialmente en las estructuras administrativas, en los organigramas, en la dimensión formal de las organizaciones públicas. Se pensaba ingenuamente que las transformaciones en las estructuras administrativas, por sí solas, podían dinamizar el funcionamiento del aparato público. Los primeros trabajos de la Comisión de Administración Pública de Venezuela a partir de 1959, así como la temprana experiencia brasileña de los años '30, dan cuenta de esa estrategia y, por supuesto, de su fracaso.

La reflexión posterior se centró en la necesidad de tecnificar el funcionamiento de la Administración. Se llegó a asociar la modernidad con la tecnología, especialmente con aquella que había sido suficientemente probada en los países de origen. La transferencia de tecnología administrativa acrítica fue una consecuencia perversa de la estrategia tecnificadora; tal es el caso del presupuesto por programas instrumentado a comienzos de los '60 en los Estados Unidos y replicado en muchos de los países de la región, entre otros muchos ejemplos.

A principios de la década de los '70 se inicia una estrategia centrada en el recurso humano: era preciso incrementar la base de conocimientos del funcionario público con el fin de garantizar el éxito de la tecnificación administrativa emprendida pocos años antes. Es la época del auge de las escuelas e institutos de capacitación de servidores públicos, con lejana (o cercana) referencia a la famosa Escuela Nacional de Administración (ENA) de Francia y sustentados en aprendizajes eminentemente cognitivos. El deterioro progresivo de las administraciones públicas obligó a ampliar esa perspectiva hacia horizontes valorativos, ya que se sostuvo que el problema radicaba principalmente en las actitudes de los funcionarios en torno al trabajo y a los usuarios. Sin embargo, no obstante el creciente y rico acervo de conocimientos e investigaciones que fueron desarrolladas alrededor del fenómeno de lo público, la Administración continuaba siendo percibida como un aparato ineficiente, rígido, sometido a intereses sectoriales, colonizado por los partidos políticos y carente de

probidad.

La sinuosa y accidentada trayectoria del proceso reformista condujo finalmente a identificar un foco fundamental de atención: la gerencia pública. A ella se le atribuyen inmensas potencialidades para dinamizar transformaciones en las múltiples dimensiones de la Administración Pública y, a la vez, para enfrentar los enormes desafíos de la actual crisis venezolana.

En efecto, se comparte absolutamente la idea del rol estratégico que cumplen los niveles directivos de la Administración Pública en el proceso de modernización del aparato gubernamental. Tal como lo señala Quintín (1.997):

De hecho, la desburocratización de la Administración, la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, la motivación y desarrollo del funcionario, la adopción de estructuras administrativas adecuadas, la instrumentación de tecnologías pertinentes y eficaces, la resolución de la compleja trama psicosocial de las organizaciones públicas, y tantos otros fenómenos organizacionales, son fundamentalmente procesos que están dentro de la esfera de atención de la gerencia pública y de su capacidad dependerá, sin duda, el éxito institucional. Por lo demás, así lo revelan las islas de excelencia o las organizaciones de mayor eficiencia relativa que existen en el aparato gubernamental. (pág. 1).

Cabe una reflexión final en este punto, aunque no es esta la oportunidad para desarrollarla con mayor amplitud: el escenario continental ha cambiado de actores y ya no es la misma representación; el Estado fuerte e interventor ha dado paso al mercado; de las grandes nacionalizaciones se ha pasado a las grandes (y no tan grandes) privatizaciones. Como consecuencia, el aparato estatal tiende a su reducción; se redimensionan las instituciones, y los criterios y sesgos empresariales tienden a invadir el campo de lo público. Incluso se enjuicia la capacidad intrínseca del Estado para administrar y, más aún, para administrar con probidad.

En efecto, en años recientes, el énfasis reformista de América Latina –y no menos en Venezuela– estuvo puesto en la dimensión económica y en la racionalización estructural del aparato administrativo. Se procuró determinar el ámbito de lo público

y de lo privado y se concluyó en la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia del sector público. El eje de los análisis y propuestas se centró en la privatización, la liberalización y la apertura. El diagnóstico inicial de la crisis regional asignaba al excesivo crecimiento del Estado y al populismo económico un peso fundamental. En consecuencia, los procesos modernizadores recomendaban medidas tendientes a promover la estabilidad a través de los mecanismos del mercado y a reducir el tamaño del Estado y su grado de intervención en la economía.

El proceso de reforma implica, más bien, que el Estado debe asumir otras responsabilidades, además de la diferente ponderación que debe otorgar a sus funciones tradicionales. De hecho, la modernización del Estado forma parte de la modernización de la sociedad; es la respuesta frente a la crisis económica y está directamente asociada a los procesos de democratización política y social. La reforma del Estado requiere sumarse a los planteamientos que consideran que este esfuerzo es una exigencia para el logro de mayor equidad, concebida ésta como un valor en sí, pero también como un pre-requisito para un desarrollo sostenido, cuyo objetivo principal es aumentar el bienestar y elevar la calidad de vida de todas las personas. Y en esta concepción, la gerencia del sector público juega un papel fundamental.

2.2.6. Demandas gerenciales para el sector público:

Un primer grupo de demandas son las que tienen que ver con el perfil del Estado. ¿Hacia qué tipo de Estado vamos?, es una discusión de fondo que enmarca los propósitos de mejoramiento de la eficiencia de las organizaciones del sector público en cualquier dimensión.

Eliminado: E

Un segundo tipo de demandas hacia la gerencia pública, es el de cómo lidiar con la complejidad y con la incertidumbre. Una cosa es gerenciar en un medio como el de los años 60 o 70 e incluso el de los 80; y otra es hacerlo en un mundo globalizado en el año 2.000.

Eliminado:

Eliminado: en el medio que termino de describir, "la aldea global" sumida en el "ultracambio".

La gerencia cotidiana debe trabajar hoy en ese entorno, donde todo se interrelaciona con todo. En gerencia estratégica, se le llama a esto gerenciar en un "mundo de entrometidos", en un mundo en donde en el contexto del gerente de una organización de alguna significación inciden las variables fundamentales del entorno histórico global. El gerente público que no tiene en cuenta cuidadosamente el contexto, será sorprendido en cualquier momento y podría equivocarse de una manera muy grave.

Eliminado:

Eliminado: tipo Aldea Global,

Eliminado: va a ser

Eliminado: se puede

Por otra parte, ¿cómo gerenciar en un mundo, en donde las características del entorno determinan que se nos haya virtualmente caído en su integridad el marco de referencia con el que los gerentes manejaban el problema del tiempo?.

Eliminado: ¶

Eliminado:

Esto significa lo siguiente: tanto en las organizaciones privadas como públicas se acostumbra a utilizar el pasado como una guía. Así las cifras presupuestarias se estiman a partir de adicionales a las cifras presupuestarias anteriores. Actualmente, una idea fundamental en gerencia es que el pasado es una mala guía porque, dado el cambio acelerado, el presente difiere del pasado y el futuro va a diferir todavía más del presente. Cualquiera de estos cambios espectaculares, en el campo tecnológico por ejemplo, tienen impactos de gran importancia, a nivel económico y organizacional.

Eliminado: rascendencia

Desde ya que se necesita que las organizaciones públicas sofisticuen mucho más sus mecanismos de interpretación de la realidad y sus capacidades de adaptación a la misma. Una tendencia muy importante en los principales organismos que preparan gerentes a nivel mundial, es la idea de que uno de los trabajos centrales del gerente aplicable a cualquier tipo de organizaciones, es el de "legitimador" de la realidad. El gerente le da a su organización una visión de lo que está sucediendo en el entorno y, por lo tanto, de cómo se debería orientar la organización, teniendo en cuenta las tendencias en curso. El gerente legitima hacia el interior de la organización una

Eliminado:

Eliminado: ajuste

Eliminado: adaptativo

determinada interpretación de la realidad. Si se equivoca, toda la organización es inducida a cometer errores graves.

Se ha señalado hasta ahora que existen demandas hacia una gerencia pública para un Estado inteligente y hacia una gerencia mucho más sofisticada para enfrentar la complejidad y la incertidumbre. **Un tercer tipo de demandas**, las cuales están en dirección hacia la mejora radical de la calidad de los servicios que se prestan al ciudadano. Las demandas hacia la gerencia pública serían, en este caso, tener en cuenta lo que los ciudadanos piensan que se debe mejorar.

Por ejemplo, los ciudadanos piensan que un tema absolutamente clave es que todas las comunicaciones oficiales que les conciernen, desde los avisos en los diarios hasta los formularios, se transmitan en un lenguaje que les sea inteligible y no en el de los funcionarios. Es un tema clave, porque una proporción importante, no entiende el otro lenguaje. Los ciudadanos tienen la pretensión de que las dependencias públicas funcionen en horarios en los que ellos realmente puedan acudir, que no son los horarios normalmente dispuestos puesto que coinciden con aquellos en que ellos trabajan. Y también que las oficinas estén ubicadas en lugares donde ellos tengan fácil acceso. Estas son algunas de las cosas que quiere decir para el ciudadano mejorar la calidad.

El cuarto tipo de demandas significativas hacia la gerencia pública, son las que tienen que ver con la democratización de nuestras sociedades. Las sociedades exigen cambios organizacionales que concreten la democratización en los hechos. Ninguna sociedad en nuestro tiempo se conforma actualmente con votar una vez cada cuatro años para elegir autoridades, sino que se reivindica una participación mucho más cotidiana y en asuntos relevantes. Ello se expresa en una serie de demandas de cambio organizacional en términos de abrir lo que llamamos la participación ciudadana a través de modelos organizacionales que realmente faciliten y mejoren los mecanismos de transparencia en lo que hace a la información de los actos públicos, además de ingresar seriamente en el tema del control social.

Eliminado:

Asimismo, ello implica descentralizar el Estado en espacios muchísimos más acotados y cercanos al ciudadano que le permitan controlar la gestión de un modo directo. Desde ya implica lo que en países como España, constituye una experiencia fundamental de la democracia -que miramos con muchísimo interés desde América Latina-, como la descentralización del Estado y el fortalecimiento de los municipios y de las regiones.

Todas las demandas anteriormente nombradas, y otras a identificar, delinean la gerencia pública actual como un campo de alta especificidad técnica.

▼ Kliksberg (1997) expresa que "se trata de gerenciar organizaciones públicas que tienen que forjar un Estado Inteligente", hacer frente a la complejidad y a la incertidumbre, mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos, procurar el desarrollo humano al mismo tiempo que el económico y favorecer la integración económica"(pág 8).

Eliminado: ¶

Eliminado: "

2.2.7. Teoría del gobierno empresarial.

La expresión **gobierno empresarial** describe ese modelo que surge de la realidad organizacional, cuyos principios -de ser implantados adecuadamente- conducirían, sin lugar a dudas, a la **reinención** del gobierno.

El concepto de **empresario** profundizado por Peter Drucker (1993), señala: es la persona con la capacidad de cambiar o trasladar recursos (económicos, humanos, tecnológicos y de conocimiento) desde zonas de baja productividad, a áreas de mayor productividad y rendimiento. Desde esta óptica, la característica que define al empresario es la búsqueda del cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. La fuerza generadora de este cambio es la innovación empresarial para crear nuevos productos, métodos de producción y mercados.

Ello implica desarrollar la capacidad para analizar el cambio, buscar oportunidades, evaluar los riesgos y diseñar las estrategias de innovación organizacional más apropiadas a cada situación. Osborne y Gaebler (1994) están convencidos que este concepto se puede aplicar al sector público, debido a que todos los gerentes tienen la función de trasladar recursos a zonas de mayor productividad y rendimiento, y así lo señalan:

"...Cuando hablamos de empresarios públicos nos referimos precisamente a la gente que actúa de esta manera. Cuando hablamos de modelo empresarial, aludimos a las instituciones del sector público que actúan habitualmente de esta manera, que usan constantemente sus recursos según nuevas maneras para mejorar su eficacia y sus resultados concretos" (pág 7).

El problema de los gobiernos contemporáneos -según Osborne y Gaebler- no son las personas (servidores públicos) que trabajan en sus agencias; el verdadero mal se encuentra en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y leyes que los atrapan e inhiben su capacidad creativa. Estos sistemas (servicio civil, presupuestos, compras y suministros) deben cambiarse si se quiere aumentar la eficiencia.

El objetivo de la reinención no es cambiar los fines (el para qué) del gobierno; la tarea urgente es cuestionar y cambiar la forma tradicional y burocrática como funciona el gobierno. El problema es instrumental; se trata de afinar los medios, mejorar la operación de las instituciones públicas y erradicar la burocracia.

El tipo de gobierno que se desarrolló durante la era industrial, con sus burocracias perezosas y centralizadas, su preocupación por las reglas y las regulaciones y sus cadenas jerárquicas de mando, ya no funciona muy bien. Lograron grandes cosas en su momento, pero por el camino se fueron alejando de la actual realidad. Se volvieron excesivamente abultados, derrochadores, ineficaces. Y cuando el mundo comenzó a cambiar, no cambiaron con él. Las burocracias jerárquicas y centralizadas que se diseñaron en los años treinta y cuarenta de este siglo no funcionan bien en la sociedad y la economía de los noventa, incesantemente cambiante, rica en información y

animada por una intensa actividad cognoscitiva. Poco a poco, nuevos tipos de instituciones públicas van tomando su lugar”.

En la sociedad postindustrial los gobiernos no tienen que ser grandes, robustos, centralizados o burocráticos, por lo tanto su tarea consiste en conceptuar una nueva forma de pensar o entender al gobierno. Este modelo, designado como gobierno empresarial, se fundamenta en diez principios, cuya aplicación constituye la base para la reinención del gobierno. De éstos, los primeros seis fueron elaborados por Osborne y Gaebler directamente de sus investigaciones y conceptuados de estas experiencias, los restantes cuatro son mayormente extrapolaciones del sentido común, según lo expresara uno de ellos.

2.8. Principios de un gobierno empresarial.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de esos principios, incluyendo además una reseña de sus elementos más importantes:

1. Gobierno catalizador:

Este es el principio básico de la propuesta para reinventar el gobierno. El mismo implica transformar el gobierno tradicional, proveedor directo de servicios, en uno facilitador, promotor, coordinador, que armonice y active las iniciativas de los sectores privados, comunitarios y otras organizaciones no gubernamentales para la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad. Para lograr ese objetivo se tienen que separar -o diferenciar- las decisiones sobre dirección o formulación de políticas de las actividades relacionadas con la prestación directa de los servicios; es decir, distinguir claramente entre "llevar el timón o remar".

De acuerdo con Osborne y Gaebler, la obligación del gobierno no consiste en ofrecer servicios, sino en asegurar que éstos se brinden con la mayor eficiencia y calidad. Su responsabilidad es establecer prioridades sobre políticas públicas, generar recursos y evaluar los resultados esperados. La fase operacional de esas políticas -que

los autores designan metafóricamente como "remar"- no corresponde exclusivamente o de manera prioritaria al sector público. La idea central de su texto es cómo transformar el papel del gobierno de **proveedor** en **facilitador**.

2. Gobierno competitivo:

Este principio está muy estrechamente relacionado con el anterior; consiste en exigir criterios de competencia en la prestación de servicios mediante la eliminación de los monopolios gubernamentales y la liberación de las fuerzas del mercado. Por medio de esta estrategia -de acuerdo con los autores- se espera reducir los costos de los servicios y aumentar su calidad. Los autores están plenamente convencidos que promover la competencia entre proveedores (sector público vs. sector privado o viceversa) tendrá el efecto de mejorar la productividad, crear mayor conciencia sobre los costos y los servicios y la obligación de responder con un servicio de calidad a los consumidores.

La competencia también estimula la innovación, la eficiencia y la responsabilidad de la gerencia pública, pero más importante aun: crea un sentido de mejor aprovechamiento del presupuesto público.

3. Gobierno inspirado por misiones:

Las instituciones públicas tradicionales están dirigidas por reglas y procesos, esto es: presupuestos, personal, compras y suministros. No obstante, las organizaciones empresariales tienden a minimizar las reglas y ponen su enfoque en definir claramente su misión y objetivos. La misión es la justificación social -o razón de ser- de cualquier organización. Sirve de orientación normativa a las aspiraciones y otorga significado a la gestión administrativa. Las organizaciones dirigidas por misiones - para orientar las decisiones y acciones de los empleados- tratan de clarificar sus objetivos y propósitos a largo plazo. Una vez la misión esté claramente definida, la gerencia puede determinar la estrategia y diseñar los mecanismos para su implantación de una manera más efectiva.

Los autores presentan una gran variedad de ejemplos tendientes a demostrar que las organizaciones orientadas por misiones son más innovadoras, eficaces y productivas. Un gobierno inspirado por misiones dirige su trabajo hacia los propósitos fundamentales de la sociedad. Es vital que la alta gerencia dedique tiempo y esfuerzo para repensar y evaluar cuáles son los verdaderos fines, propósitos, filosofía y valores fundamentales que guían su gestión.

4. Gobierno orientado hacia los resultados:

La preocupación de los gerentes públicos debe cambiar de prioridad; de insumos y procesos a resultados. Esto significa que el desempeño se debe evaluar por la calidad de los resultados, no necesariamente por el fiel cumplimiento de los procesos formales. Nos sugieren que las organizaciones exitosas son las que van encaminadas a buscar soluciones, confiar en los empleados y medir los resultados de su trabajo. Es necesario medir los logros alcanzados, establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, y vincular los incentivos salariales con el desempeño de los empleados. Precisamente, uno de los aspectos que se destaca en el libro es cómo implantar un sistema de presupuestos por resultados y diferentes criterios para medir la efectividad organizacional.

5. Gobierno orientado hacia los clientes:

El propósito del gobierno, es servir a sus ciudadanos, sin embargo en la burocracia tradicional los fines se convierten en medios de perpetuación. Con base en la filosofía de calidad total, argumentan que la mejor forma para obtener calidad es logrando satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Abogan por que se redefina al ciudadano como cliente (o comprador de servicios). Esto significa que la mejor manera de hacer que las agencias respondan a las necesidades de sus clientes es proveerles los recursos (dinero) a éstos y permitirles que seleccionen la mejor opción entre los proveedores de servicios.

Los ejemplos para ofrecer servicios públicos, tales como escuelas, hospitales, planes médicos, seguridad, energía eléctrica -entre otros- son numerosos a través de todo el libro. Además, se explican diferentes técnicas que pueden utilizarse para "escuchar la voz del cliente", entre ellas: encuestas, contacto directo con el cliente, grupos focales, entrevistas, correo electrónico, inspectores, procuradores de los consumidores, sistemas para detectar quejas y los tradicionales buzones de sugerencias.

6. Gobierno empresarial:

Previamente se ha discutido el contenido de este concepto. La reinención consiste en dirigir la autoridad y responsabilidad del gobierno hacia **ganar dinero en vez de gastarlo** y motivar a los empleados con diversos incentivos para lograr este objetivo. Se propone establecer el motivo de lucro o ganancia como un aspecto importante en la provisión de los servicios públicos.

La búsqueda de recursos económicos mediante tarifas, ventas, inversiones y otros mecanismos se convierte en una prioridad de la gerencia para lograr los objetivos y metas de las instituciones.

7. Gobierno descentralizado:

La descentralización consiste en otorgarle mayor grado de autoridad para tomar decisiones a los funcionarios en los niveles más bajos de la organización; significa delegar autoridad; conferir poder decisional a las unidades y empleados. Es decir, acercar las decisiones a los niveles más próximos a los clientes; reducir las jerarquías burocráticas y fomentar la participación y el trabajo en equipo. Un gobierno descentralizado permitirá además acceso más rápido a la información y a los cambios tecnológicos para mejorar y agilizar la toma de decisiones.

8. Gobierno de la comunidad:

Su objetivo es fortalecer las comunidades y la participación de los ciudadanos en las decisiones gubernamentales. Se parte del supuesto de que la comunidad tiene mayor compromiso y que entiende mejor sus problemas que los burócratas profesionales. El gobierno de la comunidad plantea otorgar poder a los ciudadanos y disminuir el control burocrático. En síntesis, significa reducir el poder a los funcionarios y devolvérselo a los ciudadanos.

9. Gobierno previsor

El gobierno previsor tiene como función principal anticipar los problemas; conceptuar antes de actuar; prevenir para evitar remediar. Se basa en la necesidad de la planificación estratégica, lo cual significa visualizar el futuro de la organización a los fines de formular su misión, identificar los problemas más urgentes o prioritarios, y adoptar los objetivos, decisiones y acciones para alcanzarla.

Este proceso implica efectuar un análisis riguroso del ambiente externo e interno de la organización evaluando sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para así formular las estrategias más adecuadas ante las circunstancias actuales y futuras. El gobierno previsor pretende contestar tres preguntas básicas: a) ¿dónde estamos? (situación actual), b) ¿a dónde queremos llegar? (objetivos deseados) y c) ¿cómo llegaremos? (estrategias). En este aspecto, su función principal será prevenir los problemas antes de que surjan; eliminar o disminuir la tendencia de ofrecer servicios de manera desarticulada e incremental.

10. Gobierno orientado al mercado:

El gobierno debe explorar la idea de utilizar los mecanismos del mercado para ofrecer servicios públicos. Se parte del supuesto de que el mercado puede ser estructurado para conseguir metas públicas y evitar que los programas gubernamentales respondan a decisiones políticas. Ello implica una reformulación en la asignación de recursos a los programas gubernamentales que ordinariamente se crean como respuestas fragmentadas a exigencias de grupos de intereses particulares,

sin tomar en consideración la situación del mercado de trabajo. Los autores explican diversas alternativas para reestructurar o introducir criterios de mercado en los programas tradicionales del gobierno.

Eliminado: ¶

2.2.9. La Modernización del Estado y la Gerencia Pública:

1. Nuevas Tendencias en la Modernización del Estado.

En el debate sobre la modernización del Estado se ha superado la reflexión en torno a la lógica administrativa y a la búsqueda de la gran reforma de un Estado omnipotente. También está quedando atrás, afortunadamente, la visión minimalista del Estado, heredera del largo tiempo de estabilización y ajuste, que concebía la reducción estática de las funciones y del tamaño del Estado como un propósito socialmente óptimo e inmutable.

La reflexión actual asume la modernización del Estado como un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de los recursos públicos. El foco está, por una parte, en la satisfacción de los usuarios, la calidad de los servicios y la promoción del escrutinio público y la transparencia. Por otra parte, se busca incorporar técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficacia y eficiencia al funcionamiento de las instituciones públicas.

En esta nueva etapa, las políticas de modernización del Estado se conciben como un conjunto de procesos acumulativos que se despliegan por la vía de metas medibles en períodos acotados de tiempo, con indicadores conocidos y verificables.

Los nuevos conceptos que acompañan el proceso de la modernización del Estado son los de flexibilidad, tanto de las instituciones como de la relación entre el Estado y sus empleados, y el de la innovación permanente en los procesos de toma de decisiones y en las formas de producción de los servicios públicos.

La actual preocupación por estos temas se produce a partir de una renovada convicción acerca de la importancia del Estado y su rol en nuestras sociedades. Se

trata de modernizar el Estado para revitalizar el servicio público en la hora de los desafíos de la equidad y de la competitividad. Se requiere un Estado potente y renovado, ni más grande ni más caro que el actual y, por cierto, con una relación mucho más amigable con los ciudadanos.

En los últimos años han surgido en América Latina múltiples procesos de cambio e innovación en este campo. En la mayoría de los países de la región el período de ajuste fiscal está concluyendo y esta nueva preocupación por el funcionamiento del Estado ya no se explica por la urgencia de recortar sus gastos, sino por el afán por mejorar el uso de los recursos públicos y por elevar la calidad de la acción del Estado.

La gerencia pública pasa a ser una pieza clave en esta nueva forma de entender la modernización del Estado. Después de los fracasados intentos de reforma administrativa, hoy no se espera que las normas y los procedimientos garanticen directamente la dinámica institucional, sino que otorguen el marco para que las personas a cargo de la conducción establezcan dicha dinámica. Se trata, en pocas palabras, de cambiar el rol y el perfil de los directivos públicos privilegiando en ellos sus capacidades gerenciales y de liderazgo. De ser meros administradores de los organismos públicos pasan a ocupar un rol asimilable al de gerentes de los mismos, dándoles conducción como unidades productivas o prestadoras de servicios.

Este conjunto de ideas se ha difundido entre países de todos los continentes, y ha sido aplicado no sólo en el ámbito restringido de los gobiernos centrales y sus servicios, sino también en los gobiernos subnacionales y municipios. En el ámbito del poder judicial y legislativo, por otra parte, se han desarrollado concepciones análogas pero adaptadas a sus especificidades.

2. La Gerencia Pública en el nuevo contexto:

Los cambios en las instituciones públicas han obligado en muchos países a revisar y reformular el papel de la gerencia al interior de las mismas. Se tiende a favorecer una gerencia más poderosa, más autónoma, más profesional. Pero no hay una sola forma de robustecer la gerencia, y la experiencia muestra que las opciones respectivas

conducen a modelos institucionales diferentes, cada uno con sus ventajas y desventajas.

La teoría organizacional y las visiones empresariales han coincidido en asignarle cada vez más importancia a la gerencia y al liderazgo en la determinación de la calidad y los estilos de gestión. En algunos países se ha asumido esta misma filosofía para enfrentar los procesos de modernización del Estado, dando lugar al denominado "gerencialismo", que supone que el núcleo de los cambios debe estar dado por una gerencia eficiente y más poderosa. La reflexión que aquí plantearemos respecto de la gerencia en el sector público tiene elementos en común con esa visión, pero se diferencia de ella al menos en dos aspectos.

En primer lugar, se habla de gerencia pública, y se sostiene que ésta tiene especificidades, porque las instituciones públicas tienen objetivos, normativas y productos distintos a las privadas, se relacionan de otro modo con sus usuarios, y tienen recursos de origen y naturaleza especial. Las motivaciones y la vocación de un gerente público son otras que las de uno privado. También existen diferencias en los conocimientos requeridos y las exigencias planteadas. Hay que suponer, entonces, que el desarrollo de la gerencia pública no pasa por adoptar, o sólo adaptar, los avances de la gerencia privada, sino en dar una respuesta tan creativa y consistente como aquélla a sus propios problemas.

En segundo lugar, estamos hablando del contexto latinoamericano. Las tendencias internacionales en este campo son bastante consistentes, pero existen diferencias significativas entre las experiencias de los distintos países, sobre todo porque sus puntos de partida no son iguales. Aplicar fórmulas a la francesa, a la inglesa o a la norteamericana no da cuenta, las más de las veces, de las específicas necesidades locales. Dentro del mismo continente existen realidades muy variadas y reconocerlo así es el punto de partida correcto, para intercambiar experiencias y soluciones.

Se entiende como gerentes públicos todos los funcionarios del Estado que toman o provocan decisiones acerca de cómo orientar los recursos públicos (humanos, financieros e institucionales) para obtener determinados objetivos. Dentro de este

grupo amplio tenemos, además, la alta gerencia, donde se explicita la visión institucional acerca de los valores, y se definen los objetivos y la forma de obtenerlos. Normalmente estas funciones de alta gerencia están comprendidas dentro de los cargos que son de naturaleza política.

El papel del gerente público está justo al centro de las tensiones que recorren las instituciones públicas: entre la política y la burocracia, entre las exigencias de flexibilidad y de control, entre la preocupación por responder a las necesidades ciudadanas y las limitaciones en la disponibilidad de recursos. Un gerente público, en consecuencia, debe ser un buen gestor, conocer la especificidad de lo público, tener capacidad de liderazgo y una importante dosis de creatividad y manejo político. Pero, por sobre todo, un buen gerente público debe ser portador de un sentido moderno de servicio público, y transmitirlo en las instituciones que tiene bajo su dirección.

El rol que los gerentes pueden tener en la modernización de las instituciones públicas es insustituible, y es deseable que los gobiernos les otorguen un lugar protagónico en esos procesos. En efecto, los gerentes tienen un control y un conocimiento sobre sus respectivas instituciones que es privilegiado, y sin duda superior a la que logran tener los organismos centrales, tales como las oficinas de la función pública o los comités presidenciales de modernización. Sin embargo, eso no se puede confundir con una completa delegación de responsabilidades, con una falta de compromiso político o con una ausencia de respaldo de parte de las autoridades políticas.

Los gerentes que asumen el liderazgo de estos procesos enfrentan a menudo situaciones de alto conflicto, y pueden verse desmotivados a seguir adelante si no cuentan con un adecuado apoyo político. Por otra parte, es importante que las gerencias que emprenden procesos de modernización combatan el aislamiento y las presiones institucionales generando redes, intercambiando experiencias y promoviendo la cooperación entre pares, tanto a nivel nacional como internacional.

3. Respuestas a las exigencias de Modernización:

Satisfacer las nuevas exigencias de las instituciones públicas en el ámbito de la gestión con la pura especialización técnica es una simplificación ilusoria. Las decisiones que se toman en la dirección de las instituciones públicas son de una gran complejidad y tienen un efecto social demasiado fuerte como para adoptarlas sobre la base de criterios únicamente tecnocráticos.

Las limitaciones de la tecnocracia en el ámbito de la gerencia pública son fundamentalmente de tres tipos: en primer lugar, ésta no da respuesta a problemas que son materia de decisión dentro del Estado, y que requieren establecimiento de valores, establecimiento de prioridades, cumplimiento de compromisos democráticos y consideración de factores de tipo político.

En segundo lugar, el buen desenvolvimiento de los especialistas en el Estado resulta insuficiente si no está acompañado por la toma de contacto con la realidad social, con las preocupaciones y percepciones de los ciudadanos, elementos que no pueden garantizarse a través de la formación técnica, sino de la experiencia concreta y de la auténtica vocación de servicio público.

En tercer término, los mayores grados de autonomía y flexibilidad de la gerencia respecto a los burócratas tradicionales, pueden plantear serios riesgos de corrupción y de desapego a la vocación de servicio público si no están acompañados por otras medidas de gestión y de fortalecimiento institucional. De ahí que sea necesario complementar los mayores niveles técnicos de los gerentes públicos con un buen sistema de contrapesos y con mayores grados de visibilidad de su gestión.

El camino de cada país para mejorar el funcionamiento del Estado puede contemplar soluciones y prioridades disímiles, pero no puede desarrollarse con éxito si hace abstracción de los estados de ánimo, las motivaciones y visiones de sus actores. Por lo tanto, el buen desarrollo de la gerencia pública puede ser perseguida por variadas vías, pero será, sobre todo, resultado de la revitalización de su misión, de los valores que la animan y de una dignificación de su rol. Para ello es vital que las buenas experiencias sean difundidas y estimuladas, contribuyendo con ello a elevar el prestigio general del servicio público.

La velocidad con que acontecen los cambios y se sobreponen las innovaciones es algo inevitable para el sector público, y eso conlleva que ya no exista un perfil gerencial definitivo como respuesta a las necesidades del Estado. Por el contrario, se observa es una creciente complejidad de la gestión pública, que continuará oscilando entre la política y la tecnocracia, entre la mayor flexibilidad y las necesidades de control, entre la mayor cercanía con las técnicas de gestión y la recuperación de la tradición administrativa y la cultura de la función pública.

2.3. Bases legales:

Para el efectivo análisis que pretende este trabajo de investigación, se debe considerar el aspecto legal, el cual enmarca la actuación de las organizaciones públicas, a continuación se mencionan las leyes y como impactan en la modernización de la gestión pública en Venezuela, y sus instituciones.

▪ **Ley Orgánica de la Administración Pública:** El objeto de esta ley es establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

Los principios y bases del funcionamiento de la administración pública, se establecen en esta ley; estos son: Legalidad

• Competencia

• Administración pública al servicio de la comunidad

Con formato: Numeración y viñetas

- [Rendición de cuentas](#)
- [Publicidad normativa](#)
- [Responsabilidad patrimonial](#)
- [Responsabilidad fiscal](#)
- [Eficacia](#)
- [Eficiencia](#), [Suficiencia](#), [Racionalidad](#), [Simplicidad](#) y [Transparencia](#)
- [Coordinación](#)
- [Lealtad Institucional](#)
- [Jerarquía](#)

Con esta Ley se establecen nuevos paradigmas de la administración pública:

- De una administración pública formalista, a una orientada a la satisfacción social con una gestión por resultados y rendición de cuentas.
- De una administración altamente concentrada y centralizada, a una administración sustentada en la autonomía macro y microorganizacional.
- De una administración sustentada en la asignación lineal y autoritaria de tareas a una administración basada en un compromiso común para el logro de metas y objetivos.
- De una administración sustentada en la monopolización de los servicios públicos a una que promueva la diversidad para su prestación en condiciones de competencia.
- De una administración rígida e inflexible a una basada en la flexibilidad organizacional y operacional, sobre la base de nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad.

▪ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal:

El impacto de la Ley es sobre:

1. Aplicación debida de las normas para el control interno y externo.
2. Seguridad y confianza del colectivo en la gestión pública, pues el mismo administrado velará por el cumplimiento de lo establecido en el ordenamiento jurídico.

▪ Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público:
Comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la La administración financiera comprende la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

El objeto de ésta Ley es regular la Administración Financiera, el Sistema de Control Interno del Sector Público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al fondo de estabilización macroeconómica y el fondo de ahorro intergeneracional.

▪ Ley de Simplificación de Trámites Administrativos:

El objeto de esta ley es establecer los principios y bases conforme a los cuales los órganos de la Administración Pública Central y Descentralizada funcionalmente, deben realizar la simplificación de los trámites administrativos que se efectúen ante los mismos.

Los principios en los cuales se sustenta la ley, son:

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: ¶

Al comenzar la década de los '60 se inició en América Latina un intenso proceso de reforma de las administraciones públicas. Tales procesos se sustentaban en las concepciones económicas "estructuralistas" que se abrieron paso como consecuencia del fracaso de las políticas monetaristas experimentadas en la década anterior. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza para el Progreso dieron cuerpo al estructuralismo económico, perfilando una sólida corriente de pensamiento y de acción económica, política y social que fue acogida prácticamente por todos los gobiernos de la región, y erigida como una alternativa viable a los procesos de insurgencia política.¶

¶ En esencia, la lógica de dicho modelo seguía la siguiente secuencia: la situación de subdesarrollo sólo podía superarse mediante un amplio proceso de industrialización; el Estado era el único agente con capacidad para emprender ese proceso; por tanto, era preciso un Estado fuerte y altamente interventor en la producción directa de bienes y servicios; paralelamente, debían emprenderse intensos esfuerzos de modernización de las estructuras tradicionales, con fuerte sello rural, en tanto factor de represamiento de los recursos de la sociedad. La acción del Estado debía sustentarse en la "planificación para el desarrollo económico y social", la cual, a su vez, sólo podía potenciarse mediante una administración pública con capacidad para formular e instrumentar tales planes.¶

¶ ... [3]

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

- Presunción de la buena fé del ciudadano.
- Simplicidad, transparencia, celeridad y eficacia de la actividad de la Administración.
- La actividad de la administración pública al servicio del ciudadano.
- La desconcentración de la toma de decisiones por parte de los órganos de dirección.

Con formato: Numeración y viñetas

▪ **Pública**

La simplificación permite la racionalización de los trámites que realicen los particulares ante la Administración pública. Además permite:

Con formato: Numeración y viñetas

- Mejorar su eficiencia, pertinencia y utilidad.
- Mayor celeridad y funcionalidad.
- Reducir gastos operativos.
- Ahorro presupuestario.
- Cubrir las insuficiencias fiscales.
- Mejorar las relaciones.

Con formato: Numeración y viñetas

El impacto de esta Ley se traduce en:

- Economía procedimental administrativa.
- Mayor capacidad de solución de trámites.
- Fluidez y transparencia en la relación administración – administrado.

Con formato: Numeración y viñetas

▪ **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal:**

El objeto de esta ley es:

- Regular las funciones de la Contraloría General de la República.
- El sistema nacional de control fiscal.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Por supuesto su principal principio es el Control y su ámbito de aplicación a todos los órganos y entes de la administración central y descentralizada.

Los objetivos de esta ley, son:

- Lograr una mayor efectividad en las labores de Control.
- Fortalecer a los órganos de control en el desempeño de sus funciones.
- Unificar los sistemas y procedimientos para garantizar la calidad de los resultados de las actividades de Control.
- Promover la transparencia de la gestión pública.

Con formato: Numeración y viñetas

Esta ley impacta en los siguientes aspectos:

- Aplicación debida de las normas para el control interno y externo.
- Seguridad y confianza del colectivo en la gestión pública, pues el mismo administrado velará por el cumplimiento de lo establecido en el ordenamiento jurídico.

Con formato: Numeración y viñetas

▪ **Ley Contra la Corrupción:**

Con formato: Numeración y viñetas

Esta ley por objeto, el establecimiento de normas que rijan la conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la tipificación de los delitos contra la cosa pública y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos, hechos u omisiones causen daño al patrimonio público.

Además del mencionado marco legal a nivel nacional, una de las leyes regionales que también enmarca la presente investigación, es la Ley de Organización de la

Administración Pública del Estado Carabobo, la cual regula la organización, competencia y funcionamiento de la administración pública estatal cuyos órganos ordenados jerárquicamente, son responsables en los términos establecidos por esta ley.

En esta ley se establecen las funciones a cada institución de la gobernación del Estado Carabobo, siendo las siguientes para la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

1. La coordinación, planificación, centralización y realización de las funciones económicas y financieras del Ejecutivo Estatal.
2. La perfección de todos los conceptos de rentas que conforman el tesoro estatal.
3. Administrar los recursos del situado constitucional y velar porque se utilicen conforme a la ley.
4. Velar por la correcta aplicación y utilización de las asignaciones presupuestarias.
5. Efectuar pagos;
6. Racionalizar y controlar el patrimonio estatal, así como los ingresos y gastos;
7. Coordinar y centralizar el sistema contable conforme a las pautas que señale la Contraloría General de la República y del Estado de conformidad con la Ley sobre la materia.
8. Practicar auditorias e inspecciones en las dependencias del ejecutivo estatal.
9. Realizar estudios y proyectos de sistemas de contribución para ser presentados al Consejo Legislativo.
10. Elaborar estadísticas financieras y fiscales del Estado.
11. Llevar registros de proveedores y contratistas.
12. Controlar los sistemas de contabilidad, de compras y suministros, conforme a lo establecido en leyes y decretos,
13. Registrar y actualizar los bienes del estado.
14. Elaborar informes periódicos referidos a la situación económica y financiera del Ejecutivo Estatal.

Con formato: Numeración y viñetas

2.4.- Definición de términos básicos:

Administración Pública: Es el sistema compuesto por las instituciones y organismos que sirven de apoyo al Estado para que este cumpla con sus objetivos. La administración pública es la principal actividad que corresponde desarrollar al Poder Ejecutivo para la prestación de los servicios públicos.

Análisis del entorno: Evaluar las variables externas que pueden variar el comportamiento de la organización y sus procesos.

Burocracia: Es la organización eficiente por excelencia, llamada a resolver, racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión de las empresas. Esta diseñada científicamente, para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines, para los cuales fue creada"; no más ni menos, para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático, necesita precisar por anticipado como deben hacerse las cosas en la mejor manera y sin pretender incursionar en fomentar, mayores errores e irregularidades que respondan a intereses de clase particular en desmedro de lo social.

Eficacia: Logro de los objetivos trazados en el tiempo previsto.

Eficiencia: Es lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Estado: Es una institución compuesta por dos elementos básicos . El primero es un elemento abstracto, sociológico y jurídico: la reunión de individuos jurídicamente organizados que pertenecen a una nación. El segundo elemento es concreto y técnico, está compuesto por las autoridades y funcionarios públicos de esta institución y que son los componentes y generadores del Estado burocrático administrativo.

Estado de Bienestar: Se hace referencia a la provisión de servicios de bienestar por

el Estado. Un estado de bienestar es un modelo ideal donde el Estado asume la responsabilidad primaria del bienestar de sus ciudadanos. Esta responsabilidad es comprehensiva, porque se consideran todos los aspectos del bienestar; un "sistema de seguridad", no es suficiente. Es universal, porque cubre a cada persona, a la que considera dotada de [derechos](#).

Estado Liberal:

Gestión: [Acción y efecto de administrar. Hacer diligencias para alcanzar un propósito.](#)

Gestión Pública: [La gestión pública consiste en las acciones realizadas y efectos producidos de Administrar, es decir, hacer diligencias para el cumplimiento de los objetivos del Estado, cuidando los bienes e intereses del Estado](#)

Gerente: Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

Gerencia: Se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos

los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

Gerencia Pública: Proceso de administración aplicado a la cosa pública, es decir al Estado. Entonces, se refiere a todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones, y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y se ejerce la autoridad política y cómo se atienden los intereses públicos. Otras definiciones aceptadas del término administración pública son las siguientes:

- Es la estructura utilizada por el Estado para viabilizar la formulación de planes y el establecimiento de programas que puedan ser realizados.
- Comprende las interacciones de fuerzas e influencias fuera de la estructura formal del gobierno, la interrelación dentro del macromundo de las agencias gubernamentales y la intrarrelación en el micromundo operacional de cada una de ellas.
- Es la dirección, coordinación y control de muchas personas para realizar las políticas y objetivos del gobierno.
- La organización y dirección de personas y medios para alcanzar fines públicos.

Con formato: Numeración y viñetas

Modernización: Es un proceso que adapta a las instituciones públicas tradicionales a funciones modernas, donde el estado tiene relaciones más directas con la sociedad y que sirve de base para el desarrollo económico, social, y cultural de la nación.

[La Modernización implica realizar una serie de reformas a la gestión pública, en la cual se delegan responsabilidades y se busca ejercer un mayor control, para mejorar el rendimiento de las cuentas fiscales y cumplir con las funciones del Estado.](#)

Modelo Burocrático: Modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, y el comportamiento de los miembros, aplicable a la fábrica y a todas las formas de organización humana.

Modelo de Gestión: Como resultado del proceso de Globalización de las economías y los mercados, y del impulso de la denominada Sociedad de la Información, y de las comunicaciones, el concepto de calidad ha pasado a ser una característica inherente al producto o servicio a un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. En este Caso el modelo de gestión está fundamentado en el elemento más significativo y con mayores repercusiones estructurales, como son los procesos como base de las organizaciones.

El modelo de gestión esta caracterizado por:

- Orientación a resultados.
- Organización enfocada al cliente.
- Orientación al proceso.
- Mejora continua y aprendizaje.
- Liderazgo.
- Implicación de las personas.
- Desarrollo de cooperaciones proveedor/cliente.

Misión: Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. La misión es entonces la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Productividad: [Incremento de la producción y del rendimiento laboral debido a la](#)

modernización y mejora con los métodos de trabajo.

Planificación estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar de la situación presente de la empresa, así como un nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Reestructuración: Es el primer paso en el proceso de cambio de la gerencia. Significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuya a aportar un valor al servicio o producto suministrado a los consumidores.

Reforma: Es la realización de modificaciones a las estructuras del estado para alcanzar un fin, y ese fin se base en mejorarla para que de esta manera se pueda fortalecer el marco institucional.

Reorientación: Es el paso dentro del proceso de cambio que enfatiza la importancia de apresurar el tiempo de observación y orientación para reducir el tiempo del ciclo de aprendizaje organizacional. Exige un análisis rápido para la toma de decisiones organizacionales a aprender a pensar creativamente acerca de los problemas difíciles

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

CAPITULO III:

DISEÑO METODOLOGICO

En toda investigación científica, se hace necesario, que los hechos estudiados así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas con el problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuestas a las interrogantes objeto de investigación.

En consecuencia, el marco metodológico, de la presente investigación donde se propone describir las tendencias de modernización en la gestión de las organizaciones públicas, aplicándose a la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, dependencia de la Gobernación del Estado Carabobo, es la instancia que alude al momento tecno-operacional, según Balestrini (1.998); presente en todo proceso de

investigación donde es necesario situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta.

3.1. Tipo de Investigación

Tomando en cuenta que el tema elegido ha sido moderadamente explorado, por lo menos en Venezuela, y especialmente en el Estado Carabobo, de acuerdo al problema planteado referido a las nuevas realidades en la gerencia de las organizaciones públicas, y en función de sus objetivos, la investigación que se realizará será del tipo **Descriptivo**. Este tipo de investigación consiste, según Jacqueline Hurtado (1.998), en:

La investigación que tiene por objeto central lograr la descripción o caracterización del evento en estudio dentro de un contexto particular. Es aquel que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a investigación; en otras palabras, miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado (p. 213).

El tipo Descriptivo, se aplica a esta investigación por cuanto, se pretende determinar y conceptuar las tendencias de la modernización presentes en la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas, como organización pública de la administración centralizada de la Gobernación del Estado Carabobo, definiendo los elementos que se evidencian como rasgos de una administración con perfil modernizador y con líneas de una organización modelo.

3.2. Definición de Eventos de estudio y eventos de contexto

La definición de cada uno de los eventos de la investigación (el evento a describir y los eventos de contexto), se deriva del desarrollo conceptual, y debe ser lo

suficiente como para que el investigador sea capaz de identificar la presencia o ausencia del evento en el contexto del estudio, además de detectar sus características y categorizarlo con base en ellas, de ser necesario.

3.2.1. Definición conceptual:

➤ Evento a describir:

Definición conceptual:

Elementos de Modernización

Aspectos claves que han contribuido o se han incorporado como agentes de modernización en el funcionamiento de la organización.

➤ Evento de Contexto:

Definición conceptual:

Gestión

Acción y efecto de administrar. Hacer diligencias para alcanzar un propósito. En el caso de la administración pública, consiste en las acciones realizadas y efectos producidos de Administrar, es decir, hacer diligencias para cumplir con los objetivos del Estado, cuidando los bienes e intereses del Estado.

3.2.2. Operacionalización de Variables:

➤ **Variable 1:**

Definición real:

Elementos de Modernización

Agentes de cambio y mejoramiento de la funcionalidad de la organización.

➤ **Variable 2:**

Gestión

Definición real:

Acciones realizadas para cumplir con los objetivos del estado.

3.2.3. Cuadro Resumen de Operacionalización de Variables:

Dimensión real	Definición real	Definición operacional	Indicadores
Elementos de Modernización	Agentes de cambio y mejoramiento de la funcionalidad de la organización.	- Planificación estratégica. - Estructura. - Sistemas. - Tecnologías de Información. - Personal. - Procesos.	- Definición de Misión, Visión y Objetivos organizaciones. - Definición de organigrama y funciones. - Herramienta de información como apoyo para la toma de decisiones. - Procesos definidos y documentados.
Gestión	Acciones ejecutadas para cumplir con los objetivos del estado	- Herramientas para ejecutar funciones. - Transparencia. - Tiempos de respuesta. - Agilidad.	

3.3. Diseño de Investigación

A los fines metodológicos, en función del tipo de información que se necesita conseguir, y de acuerdo al criterio de contexto o las fuentes de donde provienen los datos se utilizará el **Diseño descriptivo de Campo**, el cual permite describir un

evento obteniendo los datos de las fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual al cual ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo. Los procedimientos utilizados en este diseño serán:

1. Buscar fuentes secundarias y
2. Entrevista a expertos en el tema.

En las fuentes secundarias de información, se utilizarán los datos de fuentes internas, los cuales se encuentran dentro de la organización objeto de estudio, en este caso la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, y también se recurrirá a los datos de fuentes externas, tales como, estudios similares realizados en otras gobernaciones de Venezuela, publicaciones y boletines relacionados con el tema.

Para la recolección de la información se utilizaron principalmente fuentes bibliográficas, documentos y hemerografías, de origen nacional y extranjero. Otra fuente complementaria, fue la consulta al personal adscrito a la institución en estudio.

3.4. Población.

En la presente investigación la unidad de análisis objeto de estudio, será la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas, organización adscrita a la administración centralizada de la Gobernación del Estado Carabobo, la cual tiene como misión: Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas y de servicios del Gobierno de Carabobo, a fin de garantizar el uso adecuado de los recursos disponibles, de conformidad con el Ordenamiento Jurídico vigente.

Se escogió la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas como unidad de estudio, como resultado de una observación preliminar de las dependencias que conforman el Gobierno de Carabobo, resultando esta, una organización ejecutora de programas y acciones tendentes al mejoramiento continuo de su gestión, y con una visión de modernización. Además el acceso a la información y a las entrevistas fue otro aspecto que influyó en la selección.

Dicha organización está conformada para el momento de la investigación por 13 dependencias. Para esto, es necesario especificar que la población de estudio, está representado por las dependencias que reportan directamente a la gestión del Secretario de Hacienda, Administración y Finanzas.

La Población está conformada por un número de 176 personas que son el total de personas que laboran en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, las cuales integran las siguientes dependencias:

- Dirección General de Administración
- Dirección General Tributaria y Patrimonial
- Dirección de Adquisiciones y Servicios
- Jefatura de Registro de contratista y proveedores
- Dirección de Seguros y Pólizas
- Consultoría Jurídica
- Dirección de Imprenta del estado.

La Dirección General de Administración está constituida por cinco direcciones:

- Dirección de servicios de administración del Tesoro.
- Dirección de Servicios Contable.
- Dirección de Control Previo,
- Dirección de Sistemas y Procedimientos
- Dirección de Organización y Métodos.
- Archivo de Administración.

Las mencionadas dependencias o Direcciones adscritas a la Secretaría de Hacienda, administración y Finanzas, están estructuradas como se muestran a continuación:

- **Nivel estratégico:** el cual está conformado por el Secretario de la institución y el Director General de Administración, los cuales ejecutan procesos decisorios.

- **Nivel Supervisorio:** Conformado por Directores de línea y jefes, el cual tienen como competencia directa la supervisión del cumplimiento de los lineamientos estratégicos.
- **Nivel Operativo:** es todo el personal de base, que realiza las actividades necesarias para garantizar la operatividad de la entidad pública en estudio.

3.5. Muestra.

Para efectos de esta investigación, se utilizará la técnica de muestreo no probabilístico intencional, el cual se caracteriza porque la muestra se escoge en función del control que se pretende establecer sobre determinadas variables extrañas, o en base a una serie de criterios que se consideran necesarios para tener una mejor aproximación al evento. En el caso de la investigación, las personas a entrevistarse por área se seleccionarán en base a los siguientes criterios:

- Que posean visión estratégica de la organización.
- Que hayan participado en procesos de cambio dentro de la organización.
- Que intervengan directamente en el proceso medular de la organización.

A continuación se detallan las áreas y el número de personas a entrevistar respectivamente:

Cuadro No. 1**Número de Personas a entrevistar Por Nivel**

NIVEL DE LA ORGANIZACION	PERSONAL A ENTREVISTAR	NUMERO PERSONAS
Nivel Estratégico	▪ Secretario de Hacienda, Administración y Finanzas. ▪ Director General de Administración.	2
Nivel Supervisorio	▪ Director de Organización y Métodos ▪ Director de Control Previo. ▪ Director de Sistemas y procedimientos. ▪ Director de Tesorería ▪ Director de Contabilidad ▪ Director de Adquisiciones y Servicios.	6
Nivel Operativo	▪ Personas de cada una de las Direcciones a entrevistar.	30
Usuarios de los servicios	▪ Personas que retiran Cheque. ▪ Personas que consultan información. ▪ Otras dependencias de Gobierno	10 10 10
TOTAL DE PERSONAS A ENTREVISTAR		68

La escogencia de estas dependencias obedece a que en ellas se concentra el proceso productivo de la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas, y las áreas que apoyan al mejoramiento de éste. En estas dependencias de la Gobernación de Carabobo, se recabará información tanto al personal que participa en la operatividad de acuerdo a la naturaleza de la gestión de cada una de ellas, como a los usuarios en función del servicio que reciben.

3.6. Métodos y técnicas de recolección de información.

Para la recolección de la información se utilizarán fuentes bibliográficas, documentos y hemerografías, de origen nacional y extranjero. Estas fuentes, se complementarán con la consulta al personal adscrito a las dependencias que conforman la muestra del estudio a realizarse en Secretaría anteriormente mencionada.

Específicamente las Técnicas que se utilizaron en esta investigación, fueron las siguientes:

- A. **Técnica de la Observación**, la cual se hizo mediante la observación directa del funcionamiento de la institución en estudio con respecto al servicio que se presta, guiada por personal del nivel estratégico y supervisorio.
- B. **Entrevistas estructuradas** al personal del Nivel estratégico y directivo de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas. Se utilizará la **técnica de entrevista**, para obtener datos que ayuden a describir los eventos que caracterizan la tendencia de Modernización de la Gobernación.
- C. Encuestas a través de la aplicación de un cuestionario a toda la organización en primer nivel para conocerla globalmente, con respecto a sus funciones y lo que ésta obtiene como producto. El Cuestionario aplicado se denominó **“Instrumentos de Evaluación de elementos de Modernización” (Anexo A)**, el cual se elaboró bajo los parámetros de una organización que guarda todos los lineamientos de un Sistema de Control Interno. Dicho Cuestionario fue aplicado en varias sesiones con los Directores de línea y el Director General de Administración, con la finalidad de obtener la información de una forma más directa.

Además se aplicaron entrevistas no estructuradas a una muestra de 30 personas que visitan la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, y se entrevistaron para conocer sus impresiones acerca del servicio de la institución.

Una vez, concluida la aplicación de los Instrumentos, se tabulará la información por tipo de Variables, se procederá a analizar la información, y se obtendrán las respectivas conclusiones de acuerdo a lo planteado en los objetivos específicos.

3.7. Técnicas de Análisis de la información:

El análisis e interpretación de los datos, constituye la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Los datos según sus partes, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a las preguntas de investigación.

El análisis llevado a cabo en el presente trabajo de investigación, fue el descriptivo e interpretativo. El nivel utilizado por el investigador para el análisis de la información obtenida fue el integrativo. El análisis integrativo tiene como soporte el nivel semántico, significacional y comprensivo e involucra otros niveles del análisis, tales como el momento histórico, el tiempo real, y el tiempo virtual, relacionados con los hechos en estudio. A su vez, explora las interioridades más posibles de los eventos.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación, realizada en la Secretaría de Hacienda Administración y Finanzas. En primera instancia, se hará mención a la conformación de la dependencia en estudio, de sus funciones y sus procesos medulares, como elementos fundamentales en el inicio de la investigación.

4.1.1. Presentación de la dependencia en estudio:

La Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, entre sus lineamientos estratégicos tiene como Visión y Misión lo siguiente:

Visión:

Ser una dependencia que será reconocida por su alto nivel de excelencia, basada en la cultura de calidad de servicio y el respeto al ciudadano, con normas y procedimientos claramente establecidos, una estructura moderna, empleados competentes y comprometidos con los principios y valores del Gobierno de Carabobo, a fin de contribuir con el desarrollo económico y social de la región.

Misión:

Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas y de servicios del Gobierno de Carabobo, a fin de garantizar el uso adecuado de los recursos disponibles, de conformidad con el Ordenamiento Jurídico vigente

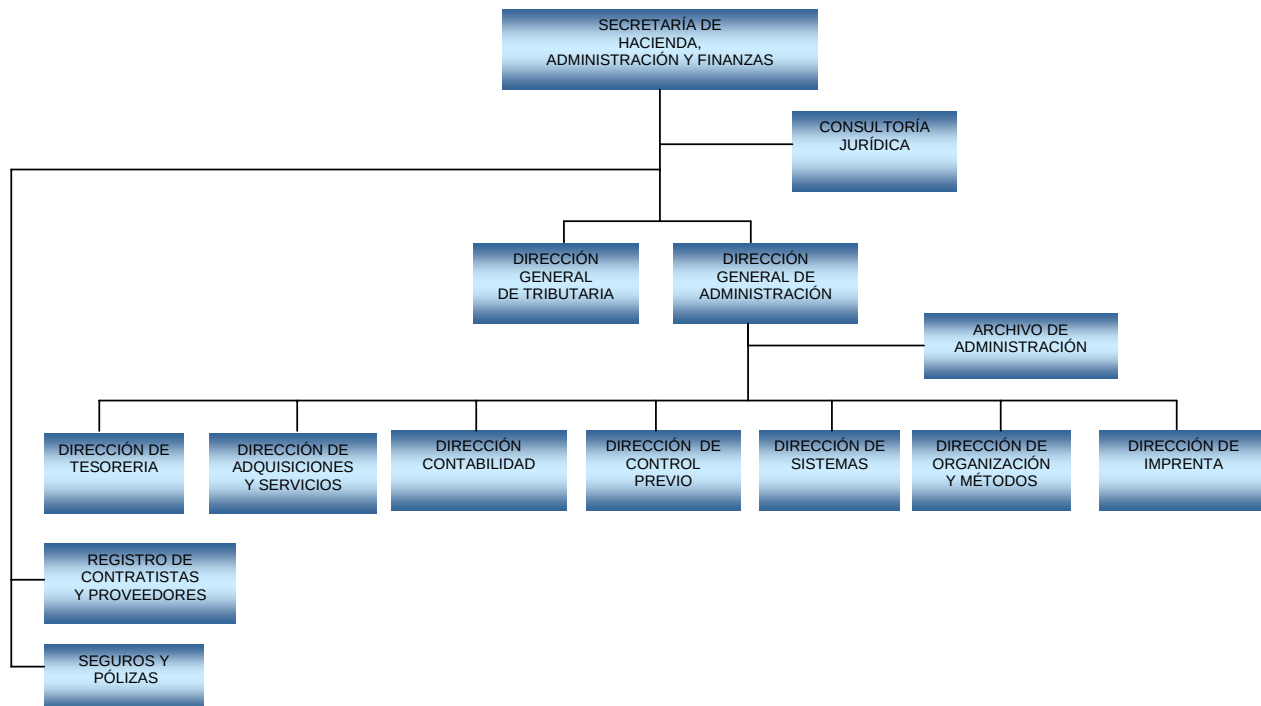
Los lineamientos estratégicos también se cumplen para cada una de las áreas que reportan también a la máxima autoridad de la organización, en este caso el Secretario de Hacienda, Administración y Finanzas.

La estructura organizacional de la organización en estudio, se muestra a continuación:

Gráfico No. 1

Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas

Organigrama estructural



Fuente:

Dirección de Organización y Métodos.

Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas. 2003.

A continuación se detallan las misiones de cada una de las direcciones, como ingrediente fundamental dentro de su planificación estratégica, porque es en función de este aspecto que se plantean los objetivos y metas para la gestión anual.

▪ **Dirección General de Administración:**

Garantizar el adecuado manejo del Tesoro y la veracidad del pago, a través de la integración de los recursos humanos y materiales que permitan orientar a la Secretaría de Hacienda hacia una gestión eficiente, con sujeción al ordenamiento legal vigente.

- **Dirección General Tributaria y Patrimonial:**

Planificar, asesorar, controlar y fiscalizar todos los bienes que integran el Patrimonio del Estado, la Renta del Papel Sellado y la Recaudación de Impuestos por Explotación Minera.

- **Dirección de Adquisiciones y Servicios:**

Procurar a las diferentes dependencias del Ejecutivo los materiales, suministros y servicios necesarios a un costo final compatible con las condiciones económicas, salvaguardando el estándar de calidad y entrega oportuna de lo requerido; asimismo es la unidad encargada de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los activos pertenecientes al Ejecutivo Regional, para mantenerlas en perfectas condiciones de operatividad.

- **Dirección de Imprenta:**

Desarrollar las actividades que garanticen el diseño, reproducción e impresión de materiales gráficos a fin de mantener un servicio oportuno, mejorando su calidad, rendimiento y orientada a la satisfacción de las necesidades de las distintas dependencias del Ejecutivo del Estado Carabobo.

- **Registro de Contratistas y Proveedores:**

Servir de apoyo en los procesos de contratación de obras, adquisición de bienes y servicios del Ejecutivo Regional y Entes Descentralizados, por medio del mantenimiento de una sólida base de datos de empresas ejecutoras de obras, proveedoras de bienes y prestadoras de servicios, y el suministro de información confiable y oportuna, de acuerdo a los requerimientos de la Ley de Licitaciones del Estado Carabobo.

- **Dirección de Servicios de Control Previo:**

Garantizar al Ejecutivo Regional a través de una revisión clara y objetiva, que el proceso de tramitación para la cancelación de los compromisos adquiridos, cumpla con los requisitos administrativos establecidos por la legislación, logrando así una gestión ágil y eficiente.

- **Dirección de Servicios Contables:**

Registrar y controlar todas las operaciones cuantificables que realice el Estado de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en las leyes existentes y de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

- **Dirección de Servicios de Administración del Tesoro:**

Ejecutar financieramente el Presupuesto del Estado, mediante la obtención de todos los recursos monetarios proyectados para tal fin. Asimismo, es función de la Dirección la cancelación de las obligaciones adquiridas por el Ejecutivo, mediante una planificación de pagos oportuna, cumpliendo con los requisitos establecidos en la Ley.

- **Dirección de Sistemas:**

Garantizar la continuidad de los procesos administrativos de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, diseñando sistemas de información que contribuyan a la automatización de los procesos y elaborando Normas y Procedimientos, que sirvan de guía y apoyo en la funcionalidad de la organización y demás dependencias del Ejecutivo del Estado Carabobo.

- **Dirección de Organización y Métodos:**

Garantizar el continuo mejoramiento de los procesos, estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, contribuyendo con la competitividad y eficiencia de la Organización

- **Seguros y Pólizas**

Brindar al Ejecutivo Regional, constituido por el recurso humano y material, un sistema integral de protección social y patrimonial, altamente efectivo, eficiente y transparente a los usuarios del mismo.

4.1.2. Proceso medular de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

Una de las principales funciones de la Secretaría de Hacienda, es el pago de las obligaciones adquiridas por el ejecutivo con las empresas ejecutoras de obras, proveedoras de bienes y servicios, así como con las personas naturales o jurídicas con las que se ha contraído compromiso o han sido favorecidas por las gestiones del Gobierno. Se puede considerar entonces como el proceso medular de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, el proceso de la cancelación del pago. En dicho proceso intervienen directamente las siguientes instancias:

1. Unidad de Origen:

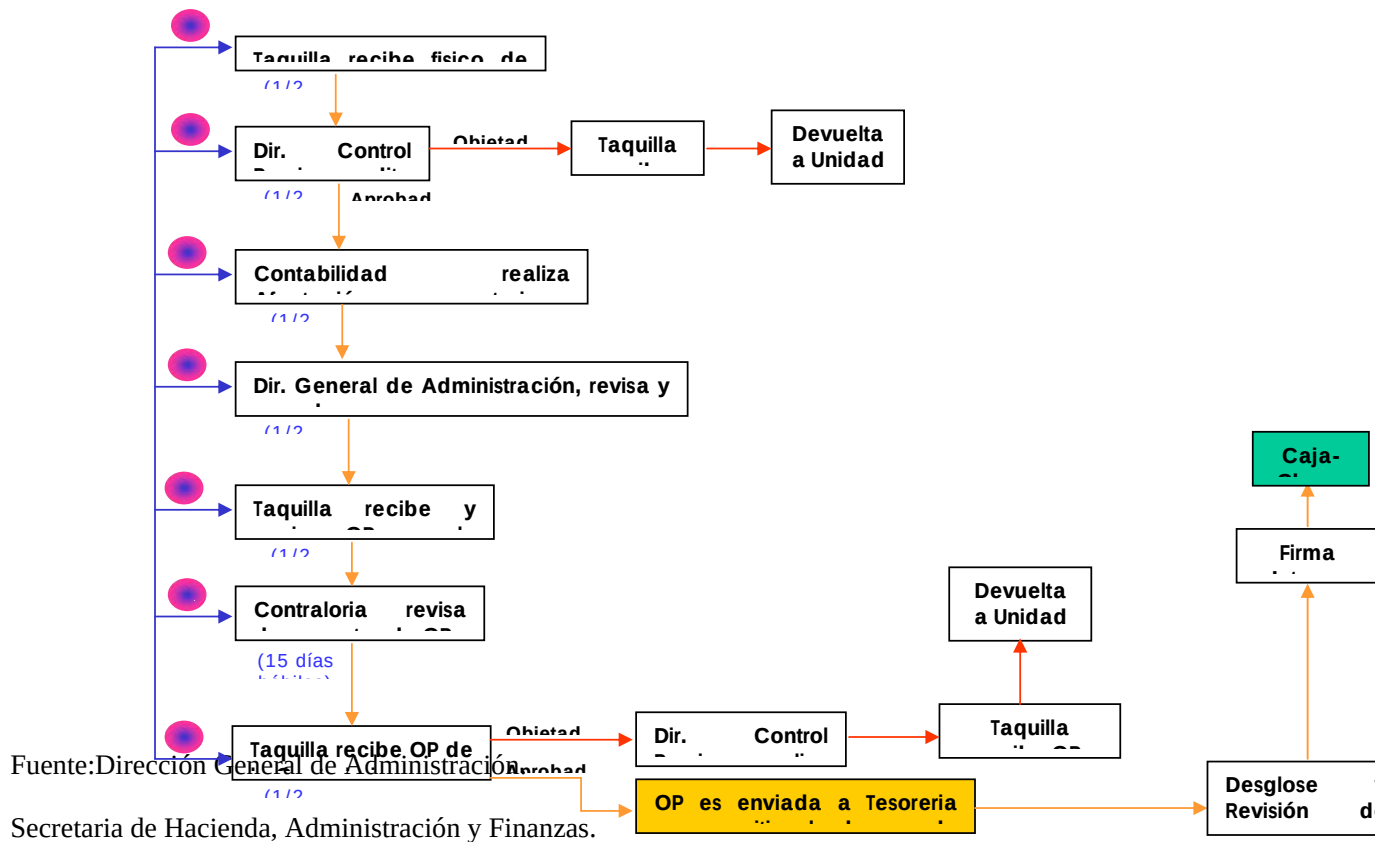
Es así como se denomina a la Unidad o dependencia que origina el pago, a través de la ejecución de su presupuesto respectivo.

2. La Secretaría de Hacienda Administración y Finanzas a través de los siguientes procesos:

- Revisión y aprobación del expediente de pago, a cargo de la Dirección de Control Previo.
- Verificación de la Disponibilidad Presupuestaria, a cargo de la Dirección de Servicios Contables.
- Emisión y entrega del Cheque al beneficiario, a cargo de la Dirección de Tesorería.

A continuación, se presenta un gráfico el cual muestra el proceso de forma específica del proceso medular de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

Grafico No. 2 Proceso de Cancelación de una orden pago



Una vez revisadas las generalidades de la institución que sirve de unidad de estudio, se presentan los resultados obtenidos del levantamiento de información, a través del Instrumento de Evaluación de elementos de modernización, aplicado tal como se indica en el Diseño Metodológico. Los aspectos evaluados de acuerdo al Cuestionario diseñado para tal fin, son los siguientes.

- Planificación estratégica.
- Estructura organizacional.
- Procedimientos y métodos.

- d) Ambiente informático.
- e) Sistema de información contable.
- f) Personal – recursos humanos.

4.1.3. Identificación de elementos de Modernización en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada aspecto:

A. Planificación Estratégica:

Este aspecto detectó la existencia de elementos que sustenten el proceso de toma de decisiones en la organización en estudio, para lo cual se obtuvo lo siguiente:

1. Existe una Planificación formal y oficial determinada por la organización, la cual define su visión, misión, objetivos, lineamientos estratégicos y metas.
2. El área de la Dirección general de administración se encarga de proveer la información de gestión, a través de indicadores conceptualizados de acuerdo al proceso medular que es proceso del Pago y emisión del cheque.
3. En la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, no se detectó algún sistema o modelo que controle la información de gestión: en sus funciones de establecer estándares, medir desempeño, comparar desempeño con los estándares y realizar evaluaciones solicitando cambios de actuación. Sin embargo es de hacer notar que los indicadores de gestión están formulados, y para el momento de la investigación se obtuvo que se están validando de acuerdo a las nuevas exigencias metodológicas por parte de la Contraloría General de la República.

Es de hacer notar también que se detectó un sistema de apoyo para la Toma de decisiones, denominado “Sistema de Localización de Documentos”, el cual controla la ubicación física de los documentos en cada una de las etapas que

conforman el proceso administrativo en la Secretaría de hacienda. Dicho sistema maneja tres tiempos de control:

- Entrada: Refleja la recepción del documento.
- Envío: Muestra cuando un documento se envía a otra etapa del proceso.
- Salida: Registra cuando un documento es recibido por la siguiente estación.

Por lo tanto, la Secretaría de Hacienda, en su nivel estratégico y supervisorio, considera el Sistema de Localización de Documentos, como una herramienta de control de gestión porque provee información veraz y precisa del estado del documento a través de la medición de los tiempos de tramitación, genera información de consulta, favorece el control administrativo en las unidades de origen y ha impactado en la estandarización de los procesos administrativos.

4. El tipo de control que se realiza es operacional por ser una visión anual, pues así lo establece el marco legal con respecto a la rendición de cuentas de cada una de las áreas de la Gobernación con respecto a su gestión, sin embargo se detectaron la ejecución de proyectos los cuales estuvieron proyectados con un control de mediano plazo, pues su ejecución ha sido por fases.

Entre los controles que las personas entrevistadas mencionaron, hicieron referencia a la metodología de Control de Proyectos, los cuales se realizan a la ejecución de proyectos de alto impacto; para el momento de la investigación la unidad en estudio, estaba ejecutando proyectos con respecto al mejoramiento del sistema administrativo actual y otro referido al Ajuste de la estructura a la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas. Los controles aplicados en este sentido, incorporan a todo el personal involucrado en estos procesos de cambio, y al personal responsable como lo son los Directores y jefes de áreas, y se hace mediante reuniones periódicas donde se informan el avance de los resultados en función a un plan de metas.

5. El Control de gestión se lleva manualmente, a través de herramientas de escritorio como lo es el excell. Sin embargo la metodología obedece a la que implementó la Contraloría General de la República para los Estados y Municipios.

6. La Secretaría de Hacienda, tiene como política de retroalimentación entre las áreas, la evaluación de resultados en la organización a través de jornadas de planificación entre la máxima autoridad y los directores de cada área. Esto permite generar cambio de actuación y reorientar o reprogramar programas y metas.
7. Entre las herramientas de gestión, que utiliza internamente la organización, están: Planificación estratégica, Administración por objetivos y responsable por Control de Gestión.

B. Estructura organizacional:

En este aspecto se levantó la información correspondiente a las unidades que conforman la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, así como todo lo relacionado a la interrelación de su situación actual de organización. Aquí se obtuvo lo siguiente:

1. Se observó y obtuvo a través del cuestionario aplicado, además de una entrevista personal que la Dirección de Organización y Métodos, tiene por objetivo determinar y actualizar la estructura de la organización, además de documentar los procesos y conceputar proyectos de mejoras en los procedimientos administrativos de la Secretaría de Hacienda.
2. La organización en estudio tiene un Manual de organización el cual documenta las funciones institucionales, así como las líneas de autoridad correspondiente. También se observó que cada dirección adscrita a la Secretaría de Hacienda, cuenta con sus objetivos y funciones correspondientes. Dicho manual está debidamente actualizado, se observó que la última actualización se hizo en el año 2002.
3. El Manual de la Organización está debidamente formalizado y difundido, el cual hace que el personal conozca sus funciones reales, y su nivel de intervención en los procesos administrativos sea más efectivo.

4. El proceso de Supervisión de personal es regido por las líneas de mando establecidas en el Manual de Organización, lo que hace a cada responsable de área ejercer una adecuada relación de cantidad y naturaleza de la función que estos desarrollan.
5. La estructura de la Secretaria de Hacienda, de acuerdo a lo obtenido en la entrevista a través del cuestionario, de las reuniones con el personal correspondiente y de la observación realizada; se corresponde a los objetivos planteados y misiones fundamentalmente establecidas; sin embargo para el momento del levantamiento de información el Despacho del Secretario en conjunto con la Dirección de Organización y Métodos estaban ejecutando un proyecto denominado “Proyecto de ajuste a la estructura de la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas” producto de la aplicación de la Ley de Administración Financiera y de la estrategia de mejoramiento continuo de los procesos administrativos.

El marco legal exige una evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, en cuanto a sus procesos y funciones. Para los cambios a generarse es importante tener en cuenta el estatus actual de los elementos que integran el sistema administrativo.

Dicho proyecto consiste en una serie de etapas diseñadas para lograr el mejoramiento de la eficiencia en la organización, constituidas por un diagnóstico, el mejoramiento de los procesos y un programa de administración.

La Sub etapa de diagnóstico tiene como propósito describir el status quo de la Institución, los problemas y las oportunidades actuales basado en el análisis de datos y la información recopilada durante veinte y cinco días hábiles en todas las direcciones y superintendencias de la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas.

La Sub etapa de mejoramiento de los procesos corresponde a todas aquellas actividades que implican una acción sobre los procesos de la Secretaria de Hacienda, Administración y Finanzas, en función de la eficiencia y el

cumplimiento del marco legal previsto. La Sub etapa del programa de administración corresponde a las actividades diseñadas para asegurar el éxito en la implantación de las propuestas de mejoras.

C. Procedimientos y métodos:

Los procedimientos y métodos, enmarcan las formas de hacer las cosas en una organización. A continuación, se presenta lo obtenido en este aspecto:

1. Dentro de la estructura organizacional existe un área especializada, para la normatización y mejoramiento de los Procesos administrativos, esto a través de Manuales de Normas y Procedimientos e Instructivos de procesos. Dichas herramientas están formalmente establecidas, aprobadas y oficializadas por la Máxima Autoridad de la organización, en este caso el Secretario de Hacienda.
2. Los Manuales de Procedimientos se encuentran debidamente actualizados y difundidos.
3. Por ser la Secretaría de Hacienda, ente rector en materia de finanzas y administración dentro del gobierno, la Dirección de Organización establece los lineamientos en cuanto a criterios administrativos en conjunto con las Direcciones que intervienen directamente en el proceso administrativo, tales como Dirección de control previo, contabilidad, tesorería y Dirección general de administración; todos estos apoyados en la Consultoría legal, con la finalidad de que los procedimientos establecidos respondan a la legalidad respectiva.

D. Ambiente informático:

El ambiente informático se refiere a todas las herramientas de apoyo que permiten automatizar los procesos y procedimientos en una organización, con la finalidad de hacerlos más ágiles y menos costos.

1. Dentro de la Estructura de la Secretaría de Hacienda se detectó un área denominada Sistemas y Procedimientos, que cumple las funciones de una unidad

de informática, la cual ha implementado la nueva plataforma tecnológica y sistemas administrativos de acuerdo con las exigencias y procedimientos del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) contenido en la Ley de Administración Financiera.

Observando la gestión de esta dependencia, se notó que ha llevado a cabo proyectos de alto impacto con respecto al establecimiento de una red de comunicaciones que ha servido de plataforma de interconexión para toda la Gobernación en materia de transacciones administrativas, transmisión de voz y data.

Dicha área le reporta a la Dirección General de Administración, según el organigrama estructural, sin embargo se pudo observar que es una instancia de apoyo fundamental para el nivel estratégico de la Secretaría de Hacienda, y de apoyo en los procesos de la Dirección de Contabilidad y Tesorería.

2. Se detectó en el levantamiento de información que la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas cuenta con los siguientes sistemas:

- a) **Sistema administrativo “Gestión Gobierno”**, el cual fue implementado en el año 1999, bajo el concepto de un sistema que responde a una integración de procesos funcionales y operativos de nivel administrativo, contable y financiero que permitan agilizar y optimizar la gestión del Gobierno de Carabobo de forma que sea transparente hasta el ciudadano común.

Con este planteamiento, se aprovechó la oportunidad de promover un cambio en la concepción actual de los sistemas e interrelacionar los subsistemas que conforman la administración financiera del Gobierno del Estado Carabobo suministrando así información gerencial que apoye el proceso de toma de decisiones, mediante la adopción de los avances tecnológicos en materia de informática.

El concepto de la integración de los subsistemas que conforman el sistema de administración se apoya en el principio de la centralización normativa y la descentralización operativa, el cual exige una clara y específica delimitación de

funciones entre las dependencias y organismos rectores que interactuarán con el sistema.

El sistema Gestión Gobierno responde al esquema modular, en la que se distingue un nivel central y un nivel operativo. El sistema está compuesto por varios módulos que son utilizados por los órganos rectores del sistema y definidos de acuerdo a los requerimientos de información, ajustados a las atribuciones establecidas por la Ley. Dentro de los órganos rectores clasifican Planificación y Presupuesto y la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, ejerciendo cada una de ellas las funciones de su competencia. Las Unidades ejecutoras y la Oficina Central de Personal forman parte del sistema como entes ejecutores del presupuesto, y el área de Control de Gestión actuará como órgano de control externo, y conjuntamente con las unidades ejecutoras tienen acceso a la información que se produce.

El sistema administrativo genera información de la siguiente naturaleza:

1. **Gerencial**, la cual es el resultado del proceso de integración de las transacciones realizadas por las unidades ejecutoras del presupuesto de gastos e ingresos.
2. **Operativo**, para realizar las funciones que a los órganos rectores corresponden.

Y además esta conformado por los siguientes módulos:

- Presupuesto.
- Contabilidad.
- Tesorería.
- Ingresos.
- Fondos de terceros.
- Ordenación de Pagos.
- Localización de Documentos.
- Adquisiciones y Logística.

Catalogo de ítems.

- b) **Sistema de Localización de Documentos**, también fue implementado en 1999, y está totalmente integrado al sistema administrativo, sin embargo se le da el tratamiento de un sistema aparte por su concepto y funcionalidad.

Su objetivo es controlar la ubicación física de los documentos en cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo en la Secretaría de Hacienda, a través del sistema de información. Es considerado por el personal estratégico y supervisorio de la siguiente forma:

1. Herramienta de calidad de servicio, porque que permite ofrecer información precisa y actualizada al cliente.
2. Herramienta de automatización, de la recepción de documentos eliminando los procesos manuales.
3. Herramienta de información porque permite:
 - Conocer el paso a paso un documento dentro del proceso administrativo.
 - Conocer la ubicación física de un documento.
 - Registra los movimientos de un documento desde su entrada hasta su salida.

- c) **Sistema de Registro y Contratistas**, que permite llevar el control de las personas proveedoras de bienes y servicios al Gobierno de Carabobo, el cual está integrado al sistema administrativo. Este sistema esta centralizado en el área respectiva de acuerdo a sus procesos.

- d) **Sistema de Logística**, El propósito de este sistema es generar las Solicitudes de Suministro (ordenes de pedido) desde las demás Secretarías que integran el Gobierno de Carabobo y que también son unidades ejecutoras de presupuesto. Dicha generación de documentos la emiten en forma magnética y física, integrándose al Módulo de Adquisiciones donde se ejecutará el proceso de Compra. Además, este módulo permite llevar el control de todos los documentos Generados y/o Pendientes por emitir con respecto a la gestión de compras.

- e) **Sistemas de Pagos Electrónicos:** Sistema Paylink y sistema Siete, a través de estos sistemas se realizan abonos en cuenta a través de Internet y en interconexión con los Bancos Citibank y Provincial respectivamente. A través de estos sistemas se abonan en cuenta a los Proveedores del Estado, los cuales prestan un servicio mayor a Bs. 5.000.000,00 y el pago de Nómina a los empleados se hace vía electrónica igualmente a través de estos sistemas.

El uso de la tecnología Internet y la plataforma de sistemas con que cuenta la Secretaría de Hacienda ha permitido, minimizar los costos en cuanto a procesos y disminuir los tiempos de la tramitación del pago.

- f) **Sistema de Control de Servicios,** el cual registra el control del pago de los servicios básicos, como teléfono, agua y luz, de todo el Gobierno de Carabobo.
- g) **Sistema de Seguros y Pólizas,** el cual lleva todo el histórico de los beneficiarios de este servicio en la Gobernación del Estado, y la ejecución administrativa de cada siniestro.

3. Otro aspecto analizado y observado en la investigación realizada a la institución en estudio fue la cobertura organizacional a la que le brinda soporte el área de sistemas. Se detectó con respecto a éste aspecto, que a partir del cambio de plataforma tecnológica y de sistema administrativo en el año 1999, la cobertura creció con respecto al ámbito de interconexión que actualmente manejan los sistemas administrativos.

Una vez que se implementó los nuevos sistemas administrativos del Gobierno de Carabobo, se desconcentraron a cada una de las instituciones de la administración centralizada, pudiendo ejecutar cada área administrativa a distancia los documentos administrativos.

La Desconcentración de los sistemas administrativos, tuvo entonces el propósito integrar a través del sistema de administración financiera a las dependencias del Ejecutivo del Estado Carabobo, relacionados directa o indirectamente con el proceso administrativo ejecutado por la Secretaria de

Hacienda, Administración y Finanzas; permitiendo mantener un mejor control en la gestión administrativa y financiera del Estado.

Las ventajas de llevar a cabo el presente plan de desconcentración de operaciones administrativas, se basan en los siguientes objetivos de trabajo:

- Permitir la integración de los procesos administrativos, utilizando el sistema de información como una herramienta de conectividad.
- Asegurar la disponibilidad de información oportuna sobre la gestión de las finanzas públicas.
- Estandarizar la información que manejan las demás organizaciones de la Gobernación de Carabobo y la Secretaría de Hacienda, destacando la información relacionada con la ejecución del presupuesto.
- Reducir los tiempos de respuesta en el procesamiento de los pagos a los proveedores, es decir, mejorar la calidad de servicio.
- Promover la modernización en la forma de trabajo utilizada actualmente por las dependencias del Ejecutivo, a través de un sistema de información integrado, que permite mejorar el desempeño de los procesos administrativos del gobierno.

Para la puesta en marcha del proceso de integración, fue necesario contar con una infraestructura que soportara eficazmente la ejecución de los procesos en línea entre las demás instituciones del Gobierno de Carabobo (13 dependencias adicionales) y la Secretaría de Hacienda, la cual maneja la tecnología necesaria para enlazar diferentes tipos de computadoras y formatos de archivos en una red de archivo de alta velocidad y flexible como:

- Explorador basado en Internet
- Protocolos de comunicación basados en Internet
- Software de servidor basado en Internet
- Herramientas de desarrollo basadas en Internet

La implantación de este esquema de trabajo implicó utilizar la siguiente Infraestructura Física, dividida en dos aspectos:

A. Telecomunicaciones:

La Secretaría de Hacienda maneja nodos de comunicación entre el Capitolio, Quinta Carabobo, Secretaría de Educación, Comandancia de la Policía, Secretaría General de Gobierno, en los cuales se configuraron redes locales con protocolos TCP/IP que funcionan a través de routers de comunicación que enlazan a las Unidades de Origen adjuntas al nodo con la unidad administrativa ubicada en La Quizanda.

Esta plataforma tecnológica permite:

- Generar un punto de contacto de acceso claro y sencillo para las Unidades Ejecutoras.
- Establecer un criterio único para la instalación de enlaces de telecomunicaciones entre las diferentes Unidades Ejecutoras.
- Acceder en tiempo real a las Unidades de Origen a la base de datos residente en la Secretaría de Hacienda

B. Procesamiento de datos:

En la Secretaría de Hacienda Administración y Finanzas (nodo La Quizanda), la cual se encarga del control y administración de los sistemas administrativos del Gobierno de Carabobo (ver gráfico de Red Estratégica del Estado Carabobo).

En ella funciona un servidor de alto rendimiento para aplicaciones de nivel crítico con una estructura de multiprocesamiento. La administración de los datos la realiza un manejador de base de datos relacional de alta capacidad; el centro de computo está dotado de mecanismos de respaldo de información y de impresoras de alta velocidad.

A continuación, se muestra gráficamente la red administrativa y tecnológica de la Gobernación del Estado Carabobo, la cual es administrada por la Secretaría de Hacienda, a través de la Dirección de Sistemas:

4. Se observó que la alta gerencia participa activamente en la gestión de recursos informáticos, desde la conceptualización de los proyectos de tecnología para el

mejoramiento de los procesos hasta su implantación. Así también se observó que el resto de las áreas de la Secretaría de Hacienda Administración y Finanzas, han servido de apoyo estratégico en el aspecto de solicitud de requerimientos, en las fases de implementación del nuevo sistema, en la etapa de seguimiento y monitoreo al sistema, convirtiendo el sistema administrativo de la Gobernación en una herramienta de trabajo dinámica y acorde a las necesidades de información tanto de los usuarios como de los procesos.

5. Se pudo detectar y observar a través de entrevistas con el Director de Sistemas, y la revisión en sitio de la documentación soporte, que se tiene un Plan de desarrollo informático, tanto para la institución como para la Gobernación del Estado, con respecto a ajustar la conexión de los sistemas desconcentrados, con la finalidad de hacer mas ágil la conexión, para esto se tiene planteado el Proyecto de Intranet/Extranet de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas.

Con el Proyecto de Intranet/Extranet de la Secretaria de Hacienda, se obtendrá la ventaja de integrar a las Unidades ejecutoras de presupuesto que ejecutan actividades administrativas relacionadas con la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas; a través de una red interna como instrumento de apoyo operativo y comunicacional, que colabore con una gestión pública transparente y acorde a las necesidades del servicios requerido por los usuarios.

El plan informático se observa que cumple con la realidad institucional, pues ésta debe procurar el mejoramiento de los procesos administrativas, bajo la legalidad actual, y además ofrecer información oportuna para el proceso de Toma de Decisiones.

6. Otro aspecto que se observa en la gestión de la Secretaría de Hacienda, que todos los usuarios que accesan a los sistemas refirieron como un punto de apoyo a sus actividades es que cuentan con los manuales respectivos, de los procesos que se manejan. Además reportaron que las actualizaciones y cambios a los sistemas administrativos son debidamente comunicados en el tiempo respectivo, y con la documentación respectiva también.

7. Con respecto al aspecto de Capacitación a los usuarios de los sistemas de la Secretaria de Hacienda, el cual asciende a un total de 60 usuarios, incluyendo los del órgano rector en materia administrativa y cada una de las instituciones ejecutoras de presupuesto de la Gobernación de Carabobo, se observa que ha sido frecuente en el tiempo, desde el año 1999.

La Capacitación en cuanto a sistemas nuevos son respaldados por jornadas de 8 horas diarias dependiendo del ajuste a los sistemas o novedades de aplicaciones, lo que hace que el personal en un 90% desarrolle sus tareas diarias con apoyo de sistemas y herramientas de escritorio.

Es de hacer notar, que la Dirección de Organización y Métodos tiene en esta materia, un programa pre-definido de inducción para funcionarios que ingresan a la organización en estudio, donde se les explica la visión, misión y objetivos de la Secretaria de Hacienda, la presentación de las áreas operativas y de apoyo con su respectivo personal, además se les instruye en el uso de las herramientas de oficina y sistemas administrativos.

8. El personal de informática, recibe periódicamente, capacitación por parte de la institución, con la finalidad de hacer labores de soporte a usuarios y administrar, procesar, mantener y desarrollar programas o sistemas, de una forma eficiente. Es de hacer notar, que el personal de la Dirección de Sistemas en personal especializado en tecnologías de actualidad, lo que ha permitido que el apoyo al proceso administrativo sea de alto rendimiento.
9. Hay procesos sistemáticos en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, de evaluación de nuevas herramientas informáticas disponibles en el mercado, tanto a nivel de hardware como de software, con la finalidad de estar actualizados con respecto a nuevas oportunidades de mejoras para la plataforma administrativa del Gobierno, por ser la Secretaria de Hacienda, el ente rector de la los sistemas administrativos de la Gobernación.
10. Con respecto a herramientas y tecnologías de informática para la auditoría, se encontró lo siguiente:

- Los sistemas operativos usados en la institución proveen programas de seguimiento de transacciones para el control de las actividades desarrolladas por los usuarios.
 - Los seguimientos de la Base de datos central ubicada en la Secretaría de Hacienda, tienen activo un proceso de auditoría diaria, con la finalidad de controlar los accesos por usuarios y la validación de claves.
11. Se observó que el sistema administrativo provee información valiosa a través de reportes especializados como informes de ejecución presupuestaria y financiera, los cuales son utilizados por cada institución de la administración centralizada de la Gobernación de Carabobo, para fines de control de gestión y toma de decisiones.

E. Sistema de información contable

Con respecto a este punto investigado, se obtuvo que el tipo de información que administra el sistema y la organización, con respecto al proceso contable, se registra diariamente en el momento que los usuarios emiten los documentos administrativos por el sistema, es decir, las transacciones son reflejadas en el mismo momento que suceden, esto representa que el sistema es confiable y útil para el proceso de toma de decisiones.

También se observó que tanto las áreas de Tesorería como de Contabilidad, generan diariamente información que va alimentando al proceso de cierre contable al final de cada mes, y genera reportes de alta confiabilidad, que están disponibles para cualquier instancia, de acuerdo a las necesidades de información tanto internas como externas.

F. Personal - Recursos humanos

En este aspecto, se entrevistó al personal que estaba pautado entrevistar, Se entrevistaron 21 personas, entre ellos 6 personas de nivel supervisorio y 15 personas de nivel operativo, con quienes se obtuvieron los siguientes resultados:

- En materia motivacional, el 100% de lo entrevistados se mostraron altamente satisfechos con respecto a sus actividades individuales, al crecimiento profesional que han tenido en la gestión de la Secretaría de Hacienda, y a las oportunidades de desempeñarse en proyectos de mejoramiento de procesos de la administración.
- En el aspecto de manejo y dominio de los conceptos y herramientas necesarias para hacer un eficiente trabajo, el 98% expresó que la organización le ha provisto todas las herramientas necesarias para desempeñar un buen trabajo, lo que hace que haya plena identificación con la organización.
- En cuanto a la preparación técnica y profesional, 65% posee formación universitaria y el 35% restante son técnicos universitarios con proyección de completar su nivel de formación.
- El 85% de los entrevistados tiene una permanencia de 5 años en la organización, lo que según sus opiniones ha contribuido al éxito de la implementación de los proyectos de Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Hacienda, pues ha sido vivencial el cambio, descrito por el personal entrevistado como productivo tanto para ellos como para la organización.

4.2. Análisis de los Resultados

De acuerdo a la información recabada en la investigación, y considerando lo que se propone ésta investigación, se identificaron los siguientes elementos que dinamizan y diferencian a la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas en su funcionamiento:

1. Un marcado impulso de planes de mejora continúa de procesos y actividades orientadas a obtenerse un proceso de pago eficiente.
2. Consideración de la tecnología, como una variable condicionante de la mejora de los procesos y de la transparencia de la gestión de la información financiera del estado.

4.2.1. Situación actual de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

Es así, como entonces se tiene que la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, es el ente rector en materia de ejecución y control del presupuesto de la administración del Estado Carabobo, y para esto es importante tener en cuenta el estatus actual de los elementos que integran el sistema administrativo de la organización además de la estructura: tecnología, recursos humanos, y estrategia. A continuación se presenta una visión general de estos elementos en el caso de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas.

A nivel de Estructura la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas presenta cuatro direcciones principales:

- Dirección General de Administración
- Dirección General Tributaria y Patrimonial
- Dirección de Adquisiciones y Servicios
- Jefatura de registro de contratista y proveedores.

La Dirección General Tributaria y Patrimonial y la Dirección de Imprenta se encuentran ubicadas físicamente en otras dependencias, perteneciendo a la Secretaría de Hacienda. La Dirección de Imprenta ofrece sus servicios al Ejecutivo de Carabobo directamente, no está involucrada con las funciones principales de la Secretaría Hacienda. Esta dirección esta sujeta a un estudio, para convertirse en un Servicio Autónomo para lo cual esta en proceso de modernización tanto en infraestructura como en sistema de gestión de servicio al ejecutivo del Estado Carabobo. Por otra parte, para la Dirección General Tributaria y Patrimonial, se está evaluando bajo la misma premisa.

La Dirección General de Administración está constituida por cinco direcciones: Dirección de servicios de administración del Tesoro, Servicios Contable, Control Previo, Sistemas y Organización y Métodos. Las tres primeras concentran las funciones principales de planificar, ejecutar y controlar la ejecución financiera del Gobierno del Estado Carabobo.

Con la entrada del nuevo marco legal: Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, Proyecto de Ley de Hacienda Pública Estatal, Ley de Contraloría General y el Sistema de Control Fiscal, los procesos relacionados con las funciones de Tesorería, Contabilidad y Control Previo serán afectados principalmente. Actualmente la estructura de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas no coincide con las nuevas funciones de administración y control descritas.

El proceso de Registro de Contratistas se ha convertido en un proyecto que involucra la creación de una Oficina auxiliar del Registro Nacional.

En la Dirección de Adquisiciones y Servicios, la gestión operativa de compras se está realizando por medio de procesos electrónicos que comparten operaciones con el registro de contratistas y proveedores electrónico.

Las funciones de seguros y pólizas prevén una mejora de sus servicios al asegurado y además establecerse como una Oficina Central de Seguros.

El conocimiento del nuevo marco legal y el entendimiento sobre la influencia de dichas leyes en la gestión administrativa de la Hacienda Estatal son dos factores importantes que determinan la necesidad de informar y preparar lo antes posible al funcionario de Hacienda para cumplir con las nuevas funciones administrativas atribuidas en el nuevo marco legal y además sobre todos aquellos avances tecnológicos en la mejora de procesos que se están ejecutando.

Por otra parte, el marco legal exige una gestión más estratégica que operativa de las funciones de Hacienda, Administración y Finanzas, es por ello que en el caso de áreas operativas, como la Dirección de control previo será afectada. Los auditores que realizan actualmente tareas operativas, posteriormente serán afectados al eliminarse estas con el nuevo ejercicio de funciones. Además, estas tareas operativas se han ido limitando por el proceso de automatización e integración que está llevando a cabo en la Secretaría.

Dado a que no se tiene en la Organización una política interna que administre el recurso humano de una manera estratégica y tomando en cuenta los talentos de los

funcionarios que laboran en la Secretaría, se encuentra personal con un nivel de instrucción técnico o universitario ejerciendo cargos de bajo perfil a sus potenciales o viceversa., existen funcionarios competentes pero sin estudios formales, dado que no disponen de un mecanismo que reconozca los aprendizajes adquiridos en trabajos anteriores, afectando su trayectoria laboral.

4.2.2. Características del Proceso Administrativo

El proceso administrativo de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas está progresando en sus fases. Actualmente se encuentra:

- ❑ Iniciando procesos electrónicos en el área de compras, tesorería y registro electrónico
- ❑ Incorporando procesos en línea como la elaboración de órdenes de pagos a distancia con las unidades de origen.
- ❑ Integrando operaciones administrativas automatizadas de la Secretaría de Hacienda en las Unidades que ejecutan el Presupuesto.
- ❑ Automatizando los procesos de gestión como la proyección financiera y el flujo de caja real, el control del servicio de mantenimiento e inventario.

Dentro del marco de la modernización de los procesos administrativos de la Secretaría, el cambio de plataforma llevado a cabo en 1999, fue origen para el levantamiento de información sobre los procesos que para aquel momento estaban ejecutándose en la Secretaría. Para ello se creó un material que documenta el funcionamiento de los procesos, sin embargo este carece de validez para los actuales momentos en virtud a los cambios continuos que se han ido desarrollando ya sea por criterio del funcionario en su labor del día a día, por el proceso de mejoramiento de los procesos dado por el cambio de plataforma tecnológica y además por las exigencias del nuevo marco legal que busca la eficacia y eficiencia de la administración pública.

La estrategia continúa siendo la búsqueda de la eficiencia de la organización a través del mejoramiento continuo de los procesos, estructura organizacional y funcional de la Secretaría, a tal efecto todos los proyectos planteados para la gestión del 2002, buscan de una manera u otra implementar y optimizar cambios en los procesos para la agilización de los mismos y por otra parte estructurar la organización de una manera más adecuada a sus funciones.

Para el momento de la investigación se plantea el ajuste de la estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, mediante la evaluación de sus procesos incluyendo aquellos automatizados o que se ejecutarán de manera electrónica.

El proyecto plantea estructurarse sobre la base de un sistema de Gestión de talentos con el fin de generar un vínculo entre los objetivos estratégicos planteados por la Secretaría y los procesos de gestión y liderazgo del recurso humano. El proceso de ajuste estructural estará acompañado del recurso humano ideal, considerando a este como una inversión y un capital a desarrollar.

Vista la Secretaría de Hacienda, bajo el análisis de esta investigación, y bajo la observación de su funcionalidad operativa y gerencial, se considera:

1. A esta institución pública regional, en la pionera en la integración de la gestión y el control de las finanzas públicas a través de una estructura flexible acorde con el propuesto marco legal
2. Que posee funciones claras y delimitadas según los procesos y la estructura.
3. Que posee ingredientes de vanguardia como la tecnología para incentivar un Cambio cultural en la administración pública del Estado Carabobo, orientando a sus trabajadores hacia una actitud proactiva, especialmente en lo referente a la calidad del servicio que el Estado entrega a la población
4. Que el funcionamiento operacional en cada uno de los procesos, ofrece mejoramiento de calidad de vida en el puesto de trabajo de los funcionarios públicos.

5. Como una organización que estima a las personas una inversión y un capital a desarrollar. Se concentra más en las habilidades, destrezas y conocimientos de los funcionarios que en el organigrama jerárquico de la Organización
6. Que desarrolla funcionarios públicos que producen resultados sobresalientes en sus roles.
7. Prepara, capacita y forma permanentemente a los funcionarios para que no pierdan vigencia en el mercado laboral, ni permitan su obsolescencia en el mismo puesto de trabajo, por la cultura de proyectos de innovación que se maneja en la organización.
8. Que motiva al funcionario para que se capacite y se prepare mejor en su área de trabajo
9. Que la productividad y competitividad de la Secretaría está relacionada con un talento humano dotado y preparado para las necesidades de la administración pública.

4.3. Integración y discusión de Resultados

Considerando que el perfil de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, como una organización pública que presenta elementos que han colaborado a evidenciar claramente los beneficios obtenidos en función de los procesos de mejoramiento continuo enmarcando así, el proceso de modernización; se mencionan a continuación los beneficios cuantitativos reflejados en los resultados de la gestión de la institución en estudio:

1. Rediseño y mejora de procedimientos y procesos.
2. Reducción de tiempos de espera en los procesos.
3. Percepción afirmativa y satisfactoria de la percepción del ciudadano, en lo referente al funcionamiento de la institución.
4. Aumento de la productividad.
5. Reducción de costos.

6. Reducción del número de quejas recibidas por los usuarios.

Y los beneficios cuantitativos obtenidos, son los siguientes:

1. Ajustes en los procesos, lo que significo un cambio en la cultura de trabajo.
2. Implementación de nuevas herramientas de gestión.
3. Mejora de la satisfacción del usuario de la organización.
4. Motivación para el empleado público.
5. Aumento de la innovación en el funcionamiento de institución.
6. Reconocimientos de entes externos, con respecto a su forma de trabajo y funcionabilidad.

Haciendo un ejercicio de valoración de los elementos, se evidencia una apreciación muy positiva, y en concreto se observa un avance importante en los siguientes factores:

4.3.1. Conceptualización de Elementos de la Modernización presentes en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

a) Planificación estratégica:

Este elemento juega un papel primordial para el cumplimiento de los objetivos de la organización y además para la formalización de los planes y metas a llevarse a cabo.

Este elemento se hace presente en la gestión de cada área, en función de los planes previamente establecidos por la máxima autoridad de la organización con el personal Directivo y el personal del apoyo. Esto se observa en el control de gestión ejecutado trimestralmente, donde se revisan los indicadores de gestión con la finalidad de calificar y medir la gestión.

En la Secretaría de Hacienda, se evidencia un proceso de planificación estratégica, el cual ha incidido directamente en proyectar cambios de amplio alcance como el cambio de plataforma tecnológica, la cual se extendió a la

plataforma administrativa de la administración centralizada, impactando la forma de hacer las cosas en 13 dependencias más de la Gobernación de Carabobo.

b) **Estructura Organizacional:**

La estructura de la institución objeto de éste estudio, presenta las siguientes innovaciones:

- ❑ Funcional: Mejoramiento del proceso administrativo y de la mejora del uso de los recursos. En este caso, se puede mencionar que con el uso de la tecnología se cuenta con una organización totalmente automatizada en sus transacciones diarias, inclusive para proveer información al usuario del servicio de la Secretaría de Hacienda.
- ❑ Estructural: La cual se refiere a reformas administrativas, que incluyen nuevas estructuras y/o ajustes a éstas, y formas organizacionales. En este caso se puede mencionar el proyecto que en el momento de la investigación se estaba ejecutando con respecto al Ajuste estructural de la organización de acuerdo al marco legal vigente.
- ❑ Relacional: Refiriéndose con esto a nuevas formas de relación: organización sociedad. Aquí se destacan las formas de interlocución con su entorno. La Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas logró el mejoramiento del proceso de provisión de información con respecto al tiempo de pago y a la ubicación del trámite y estatus dentro del proceso administrativo, por lo cual los usuarios de la Secretaria de Hacienda, se han beneficiado a través del proceso de cambio de plataforma y sistemas administrativos.

c) **Procedimientos**

La implementación de la cultura de procedimientos y métodos en dicha institución, ha permitido en primera instancia el cumplimiento de la ley con respecto a tener medidas de control en los procesos que los hagan más eficientes, más sencillos y más transparentes.

d) **Ambiente informático:**

En este aspecto, la tecnología ha jugado un papel importante, para el mejoramiento de los procesos aunado a la transparencia con las personas/usuarios que interactúan con la gestión.

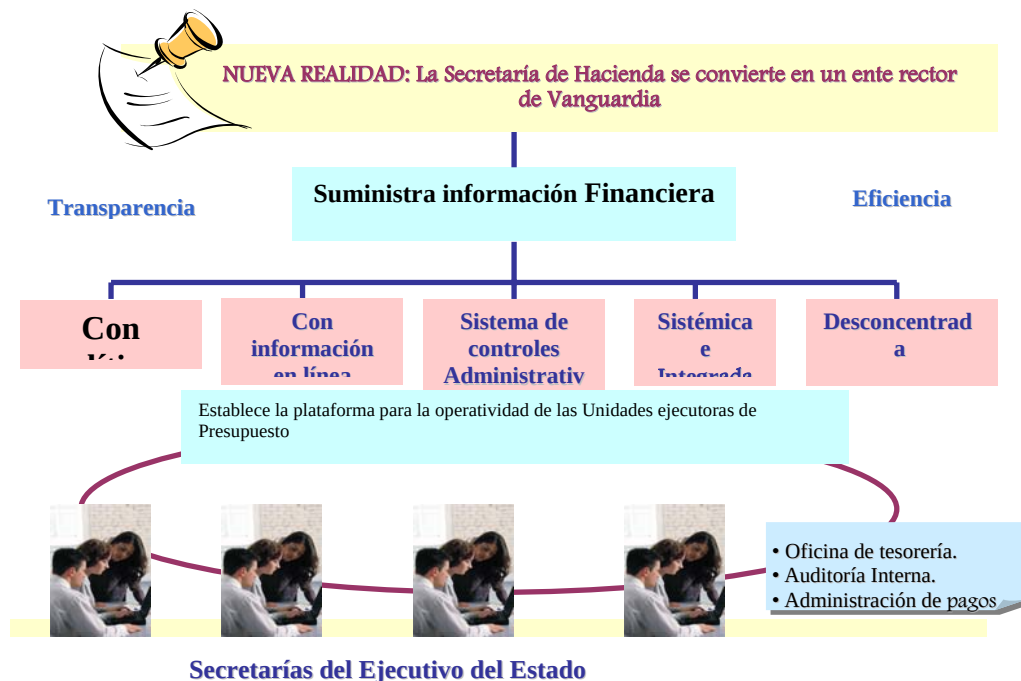
En este caso se observa una gran marcada aceptación a la tecnología y con ésta, la mejoría de los procesos. Es un lineamiento que se observa desde la alta gerencia como mecanismo de coadyudar a la transparencia de la gestión de la información y con la finalidad de caracterizar el servicio como eficiente y moderno.

Además, observando la funcionalidad de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, a través del sistema integrado de administración y finanzas, se tiene que cumple con los requerimientos del SIGECOF, y que contribuye con herramientas de vanguardia como lo es el Sistema de Localización de documentos, a la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión.

Los procesos en su totalidad están automatizados, lo que significa que el resultado de los procesos de cada área, tienen un alto grado de confiabilidad y el personal operativo tiende a ser más analítico que operativo.

Con la implementación de la nueva infraestructura tecnológica y el sistema administrativo integrado en el año 1999, la Secretaría de Hacienda, cuenta con una estructura que presenta las siguientes características:

Gráfico No. 4

Características de la Estructura de la Secretaría de Hacienda

Fuente: Propia. Levantamiento de información en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas. 2002.

1. Transparencia:

Capacidad para dar información clara y pública sobre la gestión económica-financiera del Gobierno de Carabobo. La transparencia en la Gestión Pública permite que sean los propios ciudadanos quienes controlen el desempeño de las políticas de Gobierno.

2. Eficiencia:

Capacidad de cumplir con el máximo de las metas trazadas o maximizar beneficios a través de la utilización del mínimo de recursos

3. Sistémica e integrada:

Que integra las funciones del Gobierno, bajo los criterios de planificación, administración y control de gestión estandarizados, bajo principios de Gerencia Moderna y a través de un sistema administrativo como herramienta de trabajo y de información, el cual soporte el proceso de toma de decisiones.

4. Desconcentrada:

Consiste en la atribución, dentro del propio ordenamiento jurídico, de una competencia o función a órganos que no ocupan la cúspide en la jerarquía administrativa, logrando así dependencias con competencias funcionales, prácticas organizativas de eficacia y con procesos administrativos simplificados con vista a un mejor servicio a los administrados.

5. Con políticas coordinadas:

Existencia de Criterios administrativos estandarizados, los cuales contribuyan a la integración de todos los programas del Gobierno de una forma congruente, garantizando así la eficiencia organizacional.

6. Con información en línea:

Disponibilidad de información integral en tiempo real y a bajo costo.

7. Sistema de controles administrativos:

Comprende el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos propuestos.

8. Totalmente automatizada:

Los procesos están basados en un Sistema de Información y Administración como herramienta funcional que soporte las labores administrativas y operativas del ejecutivo regional, basadas en una concepción de Gerencia moderna y con alta tecnología.

e) Recurso humano:

El personal de la Secretaría de Hacienda, se ha convertido en un factor importante dentro de los proyectos de cambio en dicha organización, por lo que se muestra muy motivado a los procesos de cambio.

También se considera un ingrediente de alta incidencia en el mejoramiento de los procesos administrativos, y de los propios sistemas, ya que estos últimos son la herramienta de trabajo día a día. Con respecto a esto, también se cree que el recurso humano, se ha convertido en un aspecto estratégico para el funcionamiento eficiente de la Secretaría de Hacienda, mostrando el personal las siguientes características:

- Probidad y Conducta ética
- Habilidad para trabajar en ambiente de trabajo bajo presión.
- Adaptabilidad y uso eficiente de la tecnología información
- Capacidad de aprendizaje
- Dinamismo

Es así, que también se evidencia, en la organización analizada una Cultura de trabajo en equipo, y una implementación de ideas de mejoramiento bajo una Gerencia por Proyectos. Es así como se tienen conceptualizados producto del Proyecto de Modernización de los sistemas administrativos, las siguientes propuestas de mejoramiento del servicio:

1. Oficina virtual de atención al público.
2. Compras electrónicas.
3. Ajuste a la Estructura de la Secretaría.

Para estos proyectos se tiene estructuras asociadas de todas las áreas, con la finalidad de tener un equipo multidisciplinario, integrado por personal de la Secretaría de Hacienda, que conoce los procesos, maneja las herramientas y ha vivido procesos de cambio en la organización. Esto muestra una cultura organizacional que reconoce el lugar del Recurso humano para hacer una gestión por resultados, y que esto se proyecte y traslade al servicio prestado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

El proceso de descentralización es el acto de mayor modernización que ha tenido el estado venezolano en los últimos doce años, y éste debe estar fundamentado en una mejora continua de los procesos que conforman la gestión de gobierno de cada región, esto contempla leyes modernas que permitan procesos administrativos ágiles y eficientes, la selección de personal idóneo, gente capacitada y motivada hacia la gestión del gobierno y una plataforma tecnológica que le estampe transparencia a la gestión, simplifique los trámites administrativos e interactúe con la sociedad civil.

En los actuales momentos cuando se habla de Gobierno electrónico en Venezuela y en sus gobernaciones, se debe entender que realmente lo hace posible la combinación de todos los elementos antes mencionados:

- Un marco legal moderno.
- Gente preparada y dispuesta.
- Tecnología.

Ninguno de estos por sí solo produce una gestión eficiente, por consiguiente es importante desarrollar los tres elementos al unísono.

A continuación se mencionan los elementos de Modernización presentes en la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

A.El perfil de la Secretaría de Hacienda, responde al de una organización pública moderna, al caracterizarse por:

- **Una estructura tanto organizacional como funcional que abarca los aspectos demandados en el marco legal vigente:**
 1. Cumple con una estructura de control interno, al poseer normas y procedimientos difundidos, vigentes y aplicables en la actualidad.
 2. Sus competencias están claramente definidas en la ley regional de estructura del estado, y así se evidenció en la investigación que funciona.

3. Una administración que está al servicio de los que demandan eficiencia de ella, en este caso los contratistas, proveedores, empleados del Gobierno de Carabobo, gremios, cámaras y personas naturales que prestan algún servicio a la organización.
4. El proceso de administrar las finanzas del Estado, a través de la Dirección de Tesorería y Contabilidad, se caracteriza por legalidad, transparencia, eficiencia y responsabilidad.
5. Se observa simplicidad en los procesos, lográndose que los trámites se realicen con celeridad y eficacia.

□ **El nuevo concepto de Gerencia Pública inmerso en la funcionalidad de la organización, manteniendo como principio la Modernización:**

1. Al observarse que la Secretaría de Hacienda, tiene **capacidad organizacional y funcional para el cumplimiento de las metas trazadas, y obtención de resultados** en función de la Misión que enmarcan sus actividades.
2. **Observancia de reforma administrativa**, al asumir la responsabilidad de producir información que resulte transparente al cliente de la Secretaría de Hacienda, en este caso, el usuario que espera una respuesta por un tiempo eficiente para la cancelación de su pago, luego de haber prestado un servicio.

La implementación del Sistema de Localización de Documentos, respondió directamente a esta responsabilidad, pues el usuario en la actualidad puede obtener la información precisa en qué etapa del proceso se encuentra su pago, y cuánto tiempo ha permanecido en cada estación del proceso, lo cual lo ha convertido también en auditor del proceso. Esto enmarca el **propósito de mejoramiento de la eficiencia de las organizaciones públicas**.

3. **Adaptabilidad al entorno organizacional:** La Secretaría de Hacienda, cuenta con una plataforma de sistemas, procedimientos y recurso humano, que se convierte en una ventaja para adaptarse a las realidades que el entorno le exige, respondiendo así a las demandas hacia el sector público.
4. Revisando las demandas hacia el sector público, se concluye que la Secretaría de Hacienda, muestra elementos para responder a la exigencia de la mejora radical de los servicios que presta al ciudadano. Una estrategia visible es que ha sido importante saber qué piensan y como se sienten los usuarios con respecto al servicio, evidenciándose la búsqueda de alternativas tecnológicas, donde el usuario no invierta tanto tiempo en la espera de una respuesta, sino que por Internet a través de una página web, consulte el status de su pago, como por ejemplo en este caso.
5. El modelo de funcionamiento de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, permite espacios abiertos con las asociaciones civiles, gremios, cámaras de la región para que conozcan sus procesos, e intervengan en propuestas de mejoras en el servicio prestado.

B. Las tendencias de Modernización están presentes en la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas:

□ **Una gestión transparente:**

1. Porque responde al contexto en el que se desenvuelve, implementando lineamientos de mejoramiento de procesos, a través de la tecnología bien administrada, personal motivado a realizar una buena gestión y proveer una información confiable a los usuarios del proceso.
2. Porque la información se registra en el mismo instante en que suceden los eventos de registros y afectaciones presupuestarias, así como afectación financiera, lo que indica que los estados financieros, se constituyen en una herramienta de transparencia y eficiencia de a gestión de la organización en estudio.

□ **Una gestión de estructura por proyecto:**

1. En la mayor de las experiencias observadas en la Secretaría de Hacienda, se constató que fueron ejecutados bajo planes estructurados, profundizándose en fases de diseño previo, definición y planificación el cambio y mejoramiento como estrategia.
2. Se hace especial énfasis en la fase del diseño de los proyectos de cambio, pues toda la atención se centra en la mejora y calidad del servicio al público; dándose de forma integrada, buscando la interrelación adecuada entre las diferentes actividades que se acometen; redundando esto en un mayor impacto en la satisfacción de los ciudadanos.

□ **Una gestión con Cultura de Calidad de la administración:**

1. Impulso de planes de mejora de los procesos y actividades, abordando situaciones a la satisfacción de los usuarios de las Secretaría de Hacienda.
2. Lanzamiento de planes de mejora y aseguramiento de los proceso, bajo una marcada tendencia de evaluación y control.
3. Se centra la atención en incorporar al recurso humano, que es quién ejecuta el proceso administrativo, en las propuestas de mejoras.

□ **Una gestión con “herramientas de gestión”:**

1. La Secretaría de Hacienda se está acercando de manera importante a las exigencias y necesidades de los ciudadanos, haciendo uso de las “herramientas de gestión” existentes o desarrollando aquellas que se presentan como las más adecuadas para cada demanda con respecto al servicio del pago.
Así se ha conseguido incluir las inquietudes de los usuarios en los procesos, desde el inicio del diseño del servicio hasta la finalidad del mismo o su prestación. Esto ha redundado en una mayor participación ciudadana en la gestión de la Secretaría de Hacienda.
2. Para el momento de la investigación, la Dirección general de administración trabajaba en los indicadores de eficiencia, eficacia e

impacto de la gestión de la Secretaría de Hacienda, con la finalidad de implementarlos en fase de validación con respecto a la información generada en los respectivos procesos.

❑ **Una gestión tendente a la administración electrónica:**

1. La Secretaría de Hacienda por su funcionalidad automatizada, tiende a estar revisando frecuentemente en el mercado opciones tecnológicas, que sirvan de herramienta a los procesos medulares de la administración, así como también la evaluación de Hardware que soporte los procesos y almacenamiento de datos, debido que el volumen de transacciones y operaciones administrativas es alto.
2. Hay pensamiento sistémico y convicción de que las tecnologías de información y el conocimiento pueden apoyar las operaciones internas del gobierno.
3. Hay proyectos a mediano plazo que tienen como variable condicionante la tecnología bajo ambiente de Intranet/extranets, lo que significa que se está pensando en el ciudadano de una forma más seria, en sus necesidades de información con respecto a los servicios que presta la Secretaría de Hacienda.
4. El proceso de Adquisiciones y servicios, tiene documentado todos sus procesos con un proyecto presentado ante el Ministerio de Ciencia y Tecnología con la finalidad de Desarrollar un Modelo de Compras electrónicas. Esto muestra el valor que le da la alta gerencia a las ventajas de procesos bajo plataforma de Internet, la cual disminuye costos y eleva el alcance con respecto a ubicaciones geográficas.

➤ **Una gestión que se autoevalúa:**

La Secretaría de Hacienda, ha incorporado instrumentos en el proceso administrativo, sistemas que monitorean los resultados; en este caso el Sistema de Localización de Documentos fue diseñado e implementado para el seguimiento de los tiempos en cada estación de trabajo de los documentos administrativos, y así,

tener la posibilidad de una respuesta transparente para el usuario de esta institución, e información que permita evaluar y retroalimentar los procesos para tomar acciones de mejoramiento continuo de los mismos.

Es a través de estos instrumentos que se pueden revisar el funcionamiento y estudiar lineamientos de mejoras a los procesos, pues el proceso de los documentos administrativos está estrechamente relacionado a la ejecución de los procesos realizados por el personal responsable.

Es así como se puede detectar en un momento determinado el status del proceso medular de esta dependencia, revisar los tiempos de respuesta, y la actuación de los responsables en función de los tiempos promedios y de las metas con respecto a la eficiencia del servicio.

➤ **Una gestión que desconcentra:**

En este aspecto, la Secretaría de Hacienda una vez implementados y estabilizados los sistemas administrativos bajo la nueva plataforma tecnológica, desconcentró las operaciones administrativas dependientes del sistema a cada una de las demás unidades en la Gobernación del Carabobo (administración centralizada) lo que significó que se desconcentraron las operaciones administrativas, y se concentraron en la Secretaría de Hacienda, la definición e implementación de las políticas y normas de administración.

Sólo la extensión de los sistemas administrativos a cada una de las Secretarías de la Gobernación del estado Carabobo, significó un hecho de gran relevancia, pues se disminuyó en las áreas administrativas de las unidades ejecutoras de Presupuesto los procesos manuales, el excesivo uso de papel, se incentivo la motivación del personal que asisten a las administraciones al darle la posibilidad de hacer el trabajo operativo de una forma más ágil y dinámica.

En este caso, al desconcentrarse las operaciones, se tiene lo siguiente:

- Los procesos de elaboración de documentos administrativos concentrados en la Secretaría de Hacienda, hasta el año 2002, fueron traspasados a cada

unidad ejecutora de presupuesto del Gobierno del Estado Carabobo, esto apoyado en la infraestructura tecnológica, haciendo responsable a cada Secretaría de la ejecución de sus operaciones y de la afectación de su presupuesto.

- La Dirección de Servicios Contables, se benefició directamente de este proceso pues en ella se reunía un alto volumen de procesos, que una vez desconcentrados a las unidades ejecutoras, permitió elevar el nivel de análisis de la información contable del Estado, esto se logró desconcentrando las actividades operativas tales como el registro a nivel de sistemas de los documentos que ordenan pago, servicios, compras, contratos.
- La Secretaría de Hacienda, actúa luego de la desconcentración de operaciones como el órgano que dicta lineamientos administrativos y de control, sin participar de la operatividad de los procesos, y con esto se inicia la caracterización de esta Secretaría como un ente rector.
- Las Unidades ejecutoras de Presupuesto se convirtieron en puntos de control de ejecución presupuestaria, y además en unidades que retroalimentan el mejoramiento de los procesos de la Secretaría de Hacienda.

➤ **Una gestión de alianzas:**

Esto se refiere a la selección de proveedores de alta calidad que permiten alianzas estratégicas para un mejor desarrollo de nuevos proyectos, para fortalecer el desarrollo vertiginoso de un gobierno aún más accesible a la comunidad.

Con una gestión caracterizada con elementos que hacen que cada día la tendencia sea a modernizar y a mejorar, se logró alianzas con:

- Empresas reconocidas en materia de telecomunicaciones a nivel nacional, a fin de seguir automatizando los procesos con tecnología de punta, y así incrementar la agilidad y eficiencia de los mismos.

- Entidades Bancarias, con la finalidad de integrar sus plataformas a la plataforma administrativa de la Secretaría de Hacienda, a través de los procesos de la Dirección de Tesorería, permitiendo:
 1. El pago a proveedores a través de transacciones en línea.
 2. El pago de las Nóminas Ejecutivas, de empleados administrativos y obreros a través de transferencias bancarias, por medio de transacciones por Internet.

Esta alianza en específico permitió la simplificación de trámites administrativos y la agilidad de los procesos de pagos.

- Usuarios del Servicio, tales como Cámaras y Gremios, y Proveedores de Servicios, a través de reuniones periódicas que resultaron en Acuerdos concretados con la finalidad de que estos se conviertan en entes de retroalimentación al proceso y servicio de pago. Esto impactó de manera directa el mejoramiento del proceso de pago, y por ende, de la eficiencia del servicio de la Secretaría a los usuarios.

➤ **Con respecto al impacto de la Modernización de los resultados producidos en el servicio administrativo del Gobierno de Carabobo, se tiene lo siguiente:**

Sabiendo que todo proceso de modernización implica cambios y en el caso de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, tal cambio se vio orientado a:

- a. Hacia la eficiencia administrativa, lo que significó reducción de gastos, incremento de la productividad, a través de medidas concretas y ajustes de funciones del recurso humano, identificación de actividades por proceso y un ajuste estructural de la organización, lo que ha conducido a un replanteamiento de la forma en cómo deben hacerse las cosas y a revisar las características y requerimientos del servicio que se presta en la Secretaría.

- b. Hacia la racionalización de las actividades de los recursos humanos, a través de la sinceración de funciones por departamentos, una vez que se implementó el sistema y se automatizaron muchos procesos, produciéndose así la incorporación de evaluaciones de desempeño, en su primera fase el análisis de las habilidades y destrezas del recurso humano.
- c. Hacia la introducción de nuevas tecnologías en el manejo del Estado, mediante la incorporación de mecanismos de procesamiento de datos a través de redes internas, y acceso remoto de los usuarios de la información del Estado, y de sus dependencias en distintas ubicaciones geográficas.
- d. Hacia la reducción de la burocracia, mediante la eliminación de algunos tramites gubernamentales y reducción en los tiempos de espera de los ciudadanos, cambios que han estado orientados hacia el servicio de pagos y de tramitación de expedientes.

➤ **Interpretación de la Modernización del sector público desde la perspectiva de la Ciencia Política.**

En el ámbito de la Ciencia Política, se encuentra el elemento de análisis como lo es la Gestión Pública, y dentro de ella la Modernización del Estado forma parte de la modernización de la sociedad.

El éxito de un proceso de reforma y modernización del estado depende no sólo de su concepción estratégica, sino también de la transparencia y eficacia de su ejecución. Al mismo tiempo, para mejorar la calidad de las decisiones debería disponerse de información sistemática, pertinente, oportuna, confiable y seleccionada apropiadamente; de análisis adecuados a la función de gobierno; y de mecanismos de coordinación. También debe tenerse en cuenta que la instrumentación de programas y políticas es el momento mas importante de la acción de gobierno y puede constituirse el punto mas critico cuando la administración es débil.

Es por esto, que al ajustarse los procesos administrativos de la Gestión del Gobierno de Carabobo, en la actividad de la Secretaria de Hacienda,

Administración y Finanzas, se refuerza y moderniza la forma de hacer las cosas, como base para consolidación de:

- Una mejor capacidad para el ejercicio de la autoridad en un marco democrático participativo, vale decir, decisiones más expeditas y coherentes, respaldadas por una máxima legitimidad.
- Una mayor capacidad para solucionar problemas, vale decir un avance técnico sustantivo.
- Una mayor eficacia operativa, vale decir lograr que las decisiones se implementen oportuna y fielmente.

➤ **La Modernización de la gestión de la Secretaría de Hacienda, en el ámbito del Gobierno de Carabobo.**

En el caso de la Secretaría de Hacienda, la implantación de sistemas integrales de gestión financiera y contable, fomentando la transparencia al público de la información fiscal; y la desconcentración del proceso de ejecución del presupuesto a las unidades correspondientes que se encuentran más próximas a la línea de prestación de servicios está contribuyendo a fortalecer la capacidad del Estado y mejorar la eficiencia y transparencia de la gestión del gasto.

➤ **La Modernización de la gestión de la Secretaría de Hacienda, en el ámbito de la Gobernabilidad.**

Según el Instituto del Banco Mundial: Gobernabilidad y Anticorrupción, la Gobernabilidad se define como las instituciones y tradiciones que determinan como se ejerce la autoridad en un país, ésta comprende: 1) el proceso de selección, supervisión y sustitución de los gobiernos, y sus mecanismos de rendición de cuentas (accountability) al público en general; 2) la capacidad del gobierno para administrar los recursos públicos de forma eficaz y elaborar, poner en marcha y ejecutar políticas y leyes adecuadas para el desarrollo del país y el bien común y 3) el respeto por parte de los ciudadanos y del Estado, de las

instituciones que rigen sus relaciones económicas y sociales.

Con respecto al tema de la modernización y su relación con la gobernabilidad, en este caso de la experiencia de la Secretaría de Hacienda, como parte del sistema del Gobierno de Carabobo, a través de la cual se evidencia la adaptación de la gestión pública, pues se incorporaron tecnologías de la información para mejorar el intercambio y el procesamiento de datos y se llevaron a cabo cambios organizacionales y de procedimientos en toda esta organización, mediante el fortalecimiento de sus funciones y responsabilidades medulares y el mejoramiento de los sistemas internos de gestión administrativa y financiera.

Como resultado de esta reforma la Secretaria de Hacienda, en sus funciones, podrá controlar y supervisar el gasto público, entregar información y hacer proyecciones fiscales confiables, reducir el gasto gracias a la fusión de procesos y proporcionar un marco para la planificación presupuestaria de mediano plazo.

El Gobierno de Carabobo, acoge con entusiasmo las iniciativas realizadas por la Secretaria de Hacienda destinadas a revisar los procedimientos de control interno, orientar los servicios hacia las necesidades del público y considerar un programa de mejoramiento del cuerpo de funcionarios. Se trata de un primer paso muy importante en el proceso de mejorar la eficiencia y la responsabilidad de la administración pública, y de cumplir con los planes de Modernización del Estado en función de restablecer la confianza en las instituciones del estado.

Recomendaciones

- Dentro de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas hay una gran variedad de personal que se ha integrado totalmente a los procesos de cambio, y han protagonizado el inicio de las tendencias de Modernización, para lo cual se recomienda a la alta gerencia, que haga las gestiones respectivas ante el organismo rector en materia de adiestramiento y capacitación, para que sean entrenados en materia de actualización en cuanto a la agenda de la Gerencia Pública en Venezuela, pues al tener la experiencia práctica a través de sus labores, es necesario que sean certificados al respecto.
- La utilización de instrumentos como encuestas para determinar expectativas y percepciones del ciudadano-usuario del servicio de la Secretaría de Hacienda para de esta manera conocer sus opiniones de una forma frecuente, y corregir debilidades, ante futuras implementaciones de mejoras de procesos.
- Se recomienda a la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, elaborar, editar y reproducir una Memoria Institucional de los procesos de cambio y los resultados obtenidos, la cual sirva para que la comunidad, otras instituciones locales, nacionales e internacionales e interesados se informen de los lineamientos exitosos que en materia de modernización administrativa se han implementado en la Gobernación de Carabobo.
- Se convierte en una necesidad el valorizar al personal de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, el cual ha sido una variable clave en la modernización de los procesos administrativos.
- Se recomienda no descuidar las estrategias de inversión en materia tecnológica, lo que a su vez produce mejoramiento de procesos, pues este factor ha constituido un aspecto primordial para modernizar la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas.
- La gestión de la Dirección de Sistemas y procedimientos, como área soporte al proceso administrativo, es clave, por lo cual se recomienda a la alta gerencia apoyarlos en cuantos a los requerimientos funcionales y estructurales

para fortalecer sus resultados en pro de la gestión de la Secretaría de Hacienda.

- Se recomienda, realizar jornadas con el personal directivo para conocer sus inquietudes en cuanto a ideas que se tengan con respecto a la consecución de los proyectos de Modernización que tenga la Secretaría de Hacienda, y asumir como un valor formal de la gerencia dicho proceso.
- Es necesario, el ajuste estructural de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas, lo que significa analizar la dependencia de la Imprenta como una unidad adscrita a dicha organización, pues sus objetivos y metas no se vincular a la Misión organizacional, así como también las funciones de la Dirección General de Tributaria y Patrimonial deben ser revisadas en función de la estructura y del actual marco legal.
Sin embargo para el momento de la investigación, la Secretaría estaba inmersa en un proyecto de Ajuste estructural en función del marco legal y de los requerimientos de procesos actuales.
- Con respecto a las Direcciones de Línea, se tiene que la Dirección de Tesorería, debe prepararse funcional y estructuralmente en cuanto a integrar sus procesos a los demás entes autónomos, a fin de establecer estándares en cuanto a la información financiera y contable, y emitir así un Balance General de forma global de la Gobernación del Estado Carabobo.
- Con respecto a la Dirección de Control Previo, para el momento de la Investigación, estaba en proceso de ajuste la denominación de esta unidad, ya que sus funciones estaban siendo ajustadas en función del Proyecto de Ajuste de la Estructura de la Secretaría de Hacienda, entre los cambios que iba a darse con respecto a esta unidad, estaba la transferencia del Control Previo a las unidades ejecutoras de presupuesto.

Para esto es necesario que se definan de forma clara las responsabilidades funcionales y administrativas de las unidades que asumirán el control previo inmerso en sus procesos, además las funciones de esta Unidad al dejar de

realizar las labores que venia desempeñando.

- Se recomienda se establezcan planes de Monitoreo y Evaluación a través de indicadores con la finalidad de conocer el impacto de los procesos y estrategias de cambio y de ser necesario sirvan para reorientar los lineamientos de mejora.

BIBLIOGRAFIA

- ALVARADO, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.
- BALESTRINI, M. (1998). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Segunda edición. Editorial BL Consultores asociados. Caracas, Venezuela.
- CAIDEN, Gerald (1991). Administrative Reform comes of age. Walter de Gruyter, Berlín/New York.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860. (1999, diciembre, 30).
- CORTERREAL, Ysabel (1999). Reforma Administrativa y el proceso de integración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cefir.org.uy/docs/d118/lcorte.htm>. [Consulta: 1.999, Noviembre 8].
- DITCHER, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente?. México: McGraw Hill.
- DRUCKER, Peter (1.976). La Gerencia de Empresas. Traducción de Luis Prats. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana, Tercer Edición noviembre de 1976. 506 páginas.
- DRUCKER, Peter (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper and Row.
- GONZALEZ, Rosas (1997). Programa motivacional para mejorar las capacidades de gestión de la Contraloría delegada de Insalud. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- HURTADO, Jacqueline (1998). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela. Segunda edición. Fundación SYPAL. 593 páginas.
- JONES, L. y THOMPSON, F. Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado. Revista Reforma y Democracia No. 15. CLAD, Caracas, p. 237-272.
- KINNEAR, T. y TAYLOR J. (1.993). Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. Cuarta edición. Editorial McGRAW-HILL. México.

- KLIKSBERG, Bernardo (1.997). Una nueva gerencia para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de integración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cefir.org.uy/docs/dt/klikbsb.htm>. [Consulta: 1.999, Noviembre 2].
- KLIKSBERG, Bernardo. ¿Cómo modernizar el Estado para el Desarrollo Social?. Elementos para la reflexión. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cidi.oas.org/educ40anivklikbsb.htm>. [Consulta: 1.999, Noviembre 2].
- Koontz y O'Donnel (1.986). Administración. Traducción de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata. Octava Edición (Tercer Edición en Español). México: Mc Grau-Hill.
- Ley contra la Corrupción. Gaceta Oficial N° 5.637 Extraordinaria. (2003, abril 7).
- Ley de Simplificación de trámites administrativos. Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.393. (1999, octubre 22).
- Ley Orgánica de Descentralización y Transferencia de Competencias.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera. Gaceta Oficial N° 37.606. (2003, enero 09).
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305. (2001, octubre 17)
- Ley Orgánica de la Contraloría. Gaceta Oficial N° 37.347. (2001, diciembre 17).
- MASCAREÑO, Carlos (1.996). Gestión y Gerencia en las gobernaciones venezolanas. CENDES, serie mención publicación. Caracas.
- MINTZBERG, Henry (1.990). The designs school: reconsidering the basic premises of strategic management. Management Journal.
- OLIAS, Blanca. (2001). La Nueva Gestión Pública. Editorial Prentice Hall. Madrid, España. 416 páginas.
- OSBORNE, David. Gaebler, Ted (1994). Un nuevo modelo de gobierno : cómo transforma el espíritu empresarial al sector público. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.metabase.net/docs/upan/01796.html>. [Consulta: 2002, diciembre 5].

- PRATS, Joan (1.995). Derecho y Management en las administraciones públicas. Revista Reforma y Democracia No. 3. CLAD, Caracas, p.92. Publicaciones del Instituto del Banco Mundial.
- QUINTIN, Antonio. (1.997). La Gerencia Pública del "sistema del botín" a la gestión profesional [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cefir.org>. [Consulta: 1.999, Noviembre 3].
- RACHADELL, Manuel (1.996). La Descentralización en Venezuela. Editorial Ediluz. Maracaibo-Venezuela.
- RONALD, Daniel (1.960). Management Information Crisis. Revista Harvard Bussiness Review, p. 111.
- SANCHEZ M., Jorge (1.996). La Descentralización en Venezuela. Editorial Ediluz. Maracaibo-Venezuela.
- SARCOS, León (1.996). La Descentralización en Venezuela. Editorial Ediluz. Maracaibo-Venezuela.
- SILVA, Alberto (1.998). Introducción a la Gerencia Pública [Documento en línea]. Disponible: <http://www.respondanet.comespanyol/Publicaciones/silva/GEREN1.htm>. [Consulta: 1.999, Noviembre 2].
- VILLEGAS, Gladis. Gestión por factores críticos de éxito [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eafit.org/gerencia/éxito.htm>. [Consulta: 1.999, Noviembre 3].

ANEXOS

Instrumento de Evaluación de elementos de Modernización

Presentación

El presente Instrumento tiene como finalidad evaluar la existencia de elementos de Modernización en la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas; el cual será aplicado como Instrumento principal de la Investigación “Tendencias de modernización de la gestión en las organizaciones públicas (caso: Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas de la Gobernación del estado Carabobo):

Los ámbitos documentados en el presente instrumento son los siguientes:

- Planificación estratégica
- Estructura organizacional.
- Procedimientos y métodos.
- Personal – recursos humanos.
- Ambiente informático.
- Sistema de información contable.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO.

Revisar e identificar las características y elementos actuales de la gestión de la Secretaría de Hacienda, Administración y Finanzas.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA:

1. ¿Existe una planificación determinada por la organización que defina: misión, objetivos, lineamientos estratégicos y metas?

SI

☐

NO

☐

2. ¿Existe alguna unidad o departamento encargado de proveer la información de gestión?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Existe en la organización algún procedimiento, sistema o modelo que controle la información de gestión: en sus funciones de establecer estándares, medir desempeño, comparar desempeño con los estándares y realizar evaluaciones solicitando cambios de actuación?

SI ☐ NO ☐

4. Clasifique el tipo de control que se realiza si es estratégico (visión de largo plazo), directivo (táctico o de mediano plazo) u operacional (visión de corto plazo). (Marque con una x)

Estratégica. ☐

Directivo. ☐

Operacional. ☐

fundamentar su respuesta.

5. ¿De existir algún modelo o sistema de control de gestión es de carácter manual o informatizado?

MANUAL ☐
PLATAFORMA

☐ INFORMATIZADO ☐

6. ¿Los controles internos determinan pruebas integrales, de veracidad y revisión de los indicadores?

SI ☐

NO ☐

7. ¿La evaluación de resultados en la organización, genera cambios de actuación que implique reprogramar actividades?

SI ☐

NO ☐

8. Identifique que herramientas de gestión utiliza internamente la organización:

Planificación Estratégica, ☐

Administración por objetivo, ☐

Administración por Excepción, ☐

Auditoría Interna, ☐

☐

Unidad de Control de Gestión,

Otras

☐

9. ¿Identifique que herramienta de control de gestión utiliza la organización?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Existe alguna unidad o departamento que tenga por objetivo determinar y actualizar la estructura organizacional?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Existe un manual de organización que documente las funciones institucionales, así como las líneas de autoridad correspondiente?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Está debidamente actualizado?

¿Última actualización? Año ____

SI ☐

NO ☐

4. ¿Esta debidamente difundido?

SI ☐

NO ☐

5. ¿Supervisión de su personal, considerando, Existe un espacio de control razonable, que permita a cada jefe ejercer una adecuada relación cantidad y naturaleza de la función que éstos desarrollan?

SI

NO

6. ¿En su opinión la estructura de organización interna se corresponde a los objetivos y misiones fundamentales de la institución?

SI ☐

NO ☐

NOTA: Exponer con fundamentos objetivos y con capacidad de síntesis su respuesta. La administración debería preparar un organigrama actualizado de su situación organizacional si corresponde.

PROCEDIMIENTOS Y METODOS

1. ¿Existe alguna unidad o departamento que tenga por objetivo determinar y actualizar los procedimientos y métodos de la organización?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Existe manuales de procedimiento formalmente establecidos, en virtud de los cuales se identifiquen los principales cursos de acción de la organización?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Los manuales de procedimientos se encuentran debidamente actualizados?

SI

NO

4. ¿Los manuales de procedimientos se encuentran debidamente difundidos?

SI

☐

NO

☐

5. ¿Las instrucciones están ordenadas y es facil tomar conocimiento de ellas?

SI

☐

NO

☐

6. ¿Existen estudios de racionalización de los procedimientos y métodos? En especial, los referidos con el cumplimiento del marco legal actual.

SI

☐

NO

☐

AMBIENTE INFORMATICO

1. Organización del ambiente informático:

1.1 ¿De quién depende jerárquicamnete la unidad de informática?

1.2 Mencione los sistemas informatizados de la institución.

1.3 ¿Cuál es la cobertura organizacional a la que brinda soporte?

1.4 ¿Existe una instancia de participación de las autoridades superiores en la gestión de los recursos informáticos?

SI ☐ NO ☐

2. Normas, Procedimientos y Planificación:

2.1 ¿Existe un Plan de Desarrollo informático, Institucional/ Sectorial?

SI ☐ NO ☐

2.2 ¿El plan informático está de acuerdo a la realidad institucional y los objetivos de la organización?

SI ☐ NO ☐

2.3 ¿Existen normas y procedimientos de seguridad para las instalaciones informáticas?

SI ☐ NO ☐

1.1 ¿Se ha establecido una metodología para el desarrollo de sistemas de información y aplicaciones computacionales que definan las etapas, autorizaciones y documentación de los mismos?

SI ☐ NO ☐

2. Documentación

2.1 ¿Existe documentación actualizada de los sistemas desarrollados por la propia institución y/o externos? (diseño lógico y físico)

SI ☐

NO ☐

2.2 ¿Existe Manuales de Usuarios actualizado, de todos los sistemas y aplicaciones en uso? (Ya sean aplicaciones adquiridas o desarrollos propios de la Institución).

SI ☐

NO ☐

2.3 En caso de haberse efectuado actualizaciones a los sistemas desarrollados por la propia institución y/o externos: ¿Las mantenciones efectuadas, están debidamente documentadas?

SI ☐

NO ☐

2.4 ¿Se actualizaron los manuales de usuarios, administradores y del propio sistema?

SI ☐

NO ☐

3. Capacitación

3.1 ¿Se ha realizado (interna o externamente) una adecuada capacitación a los usuarios de los sistemas y aplicaciones?

SI ☐

NO ☐

3.2 ¿Existen programas pre- definidos de inducción o capacitación para funcionarios nuevos o para funcionarios antiguos que son cambiados de labores?

SI ☐

NO ☐

3.3 Se encuentra debidamente capacitado el personal de informática que hace labores de soporte de usuario y los que administran, procesan, mantienen, y desarrollan programas y/o sistemas?

SI

☐

NO

☐

3.4 ¿Existen planes de capacitación que mantengan actualizados los conocimientos del personal de informática?

SI

☐

NO

☐

¿Existe procesos sistemáticos de evaluación de nuevas herramientas informáticas disponibles en el mercado? – (hardware y software)

SI

☐

NO

☐

4. Herramientas y tecnologías de informática para la Auditoría

Algunos sistemas operativos proveen programas de seguimiento de transacciones para el control de las actividades desarrolladas por los usuarios:

4.1 ¿Los Sistemas operativos usados en la institución cuenta con estas capacidades?

SI

☐

NO

☐

En caso de ser afirmativo, ¿Estos programas de control y seguimiento están activados?

Los programas desarrollados por o para la Institución, las aplicaciones tipo

“paquete” u otro software de uso operacional:

4.2 ¿Permitan realizar un seguimiento a las transacciones?

SI ☐

NO ☐

4.3 ¿Cuentan con seguimiento de procedimientos utilizados?

SI ☐

NO ☐

5. Comunicaciones:

El plan informático contempla:

¿El uso de una INTRANET?

SI ☐

NO ☐

¿Un enlace con INTERNE?

SI ☐

NO ☐

¿Está conectado a otros edificios Públicos?

SI ☐

NO ☐

SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

1. ¿Qué tipo de información contable administra el servicio?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Están definidas las necesidades de información interna y externa?

SI ☐

NO ☐

☐

☐

3. Los sistemas de contabilidad están disponibles para ser usados en red o en computadores aislados o locales?

6. ¿Se emiten informes contables útiles para el control de la gestión y la toma de decisiones?

SI

☐

NO

☐

7. ¿Se lleva estadística financiera?

Histórica

SI

☐

NO

☐

De

SI

☐

NO

☐

gastos

Otros

(Menciónelos)

Se debe definir entonces, cuáles son los factores críticos de éxito para fomentar organizaciones públicas eficientes en Venezuela, teniéndose presente que alcanzar el éxito exige de la organización, prestar atención de manera armónica y simultanea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada vez más complejo, cambiante y orientado a la información, y por una organización cada vez mas dinámica donde funcionen nuevos conceptos y relaciones a fin de poder dar respuesta a tal complejidad externa. La única manera de mantener el equilibrio armónico que tal reto exige, es identificando aquellos eventos, condiciones, variables, áreas o actividades coyunturales en las cuales los resultados satisfactorios aseguren un desempeño exitoso para la organización.

la gerencia moderna como una herramienta para obtener resultados.

La Gerencia, es entendida como un proceso, como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio del mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa u organización.

El punto crítico para que la Gerencia se entienda como Moderna, es que esté basada en la eficiencia organizacional, es decir, cómo la administración puede garantizar un mayor rendimiento sistemático en la producción de resultados. Para esto, la eficiencia se debe fundamentar en cuatro principios gerenciales:

a)Reemplazar el empirismo por el conocimiento científico. Esto es reunir, analizar, codificar y organizar toda la data empírica existente en la empresa.

b)Selección y entrenamiento científicos del trabajador, de tal manera que se pueda desarrollar al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa.

c)Dirigir el trabajo basado en la colaboración de los trabajadores.

d)La gerencia debe asumir su responsabilidad de planear y dirigir el trabajo e "inspirar" a los trabajadores a ejecutarlo conforme a sus bases científicas.

Estos principios son exigidos en la actualidad por las organizaciones públicas y sus clientes, pues la tendencia de modernizar el Estado para el desarrollo social, supone como marco conceptual previo reemplazar el enfoque mecánico y simplista de la ejecución por otro, amplio y múltiple, que ingrese los desarrollos avanzados de las ciencias gerenciales y los análisis de los procesos de instrumentación de las políticas públicas.

Al comenzar la década de los '60 se inició en América Latina un intenso proceso de reforma de las administraciones públicas. Tales procesos se sustentaban en las concepciones económicas "estructuralistas" que se abrieron paso como consecuencia del fracaso de las políticas monetaristas experimentadas en la década anterior. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza para el Progreso dieron cuerpo al estructuralismo económico, perfilando una sólida corriente de pensamiento y de acción económica, política y social que fue acogida prácticamente por todos los gobiernos de la región, y erigida como una alternativa viable a los procesos de insurgencia política.

En esencia, la lógica de dicho modelo seguía la siguiente secuencia: la situación de subdesarrollo sólo podía superarse mediante un amplio proceso de industrialización; el Estado era el único agente con capacidad para emprender ese proceso; por tanto, era preciso un Estado fuerte y altamente interventor en la producción directa de bienes y servicios; paralelamente, debían emprenderse intensos esfuerzos de modernización de las estructuras tradicionales, con fuerte sello rural, en tanto factor de represamiento de los recursos de la sociedad. La acción del Estado debía sustentarse en la "planificación para el desarrollo económico y social", la cual, a su vez, sólo podía potenciarse mediante

una administración pública con capacidad para formular e instrumentar tales planes.

Los primeros pasos de la reforma de la administración pública podrían calificarse como de "reduccionismo estructural". En efecto, los cambios se concentraron inicialmente en las estructuras administrativas, en los organigramas, en la dimensión formal de las organizaciones públicas. Se pensaba ingenuamente que las transformaciones en las estructuras administrativas, por sí solas, podían dinamizar el funcionamiento del aparato público. Los primeros trabajos de la Comisión de Administración Pública de Venezuela a partir de 1959, así como la temprana experiencia brasileña de los años '30, dan cuenta de esa estrategia y, por supuesto, de su fracaso.

La reflexión posterior se centró en la necesidad de tecnificar el funcionamiento de la Administración. Se llegó a asociar la modernidad con la tecnología, especialmente con aquella que había sido suficientemente probada en los países de origen. La transferencia de tecnología administrativa acrítica fue una consecuencia perversa de la estrategia tecnificadora; tal es el caso del presupuesto por programas instrumentado a comienzos de los '60 en los Estados Unidos y replicado en muchos de los países de la región, entre otros muchos ejemplos.

A principios de la década de los '70 se inicia una estrategia centrada en el recurso humano: era preciso incrementar la base de conocimientos del funcionario público con el fin de garantizar el éxito de la tecnificación administrativa emprendida pocos años antes. Es la época del auge de las escuelas e institutos de capacitación de servidores públicos, con lejana (o cercana) referencia a la famosa Escuela Nacional de Administración (ENA) de Francia y sustentados en aprendizajes eminentemente cognitivos. El deterioro progresivo de las administraciones públicas obligó a ampliar esa perspectiva hacia horizontes valorativos, ya que se sostuvo que el problema radicaba principalmente en las actitudes de los funcionarios en torno al trabajo y a los usuarios. Sin embargo, no obstante el creciente y rico acervo de conocimientos e investigaciones que fueron desarrolladas alrededor del fenómeno de lo público, la Administración continuaba siendo percibida como un aparato ineficiente, rígido, sometido a intereses sectoriales, colonizado por los

partidos políticos y carente de probidad.

La sinuosa y accidentada trayectoria del proceso reformista condujo finalmente a identificar un foco fundamental de atención: la gerencia pública. A ella se le atribuyen inmensas potencialidades para dinamizar transformaciones en las múltiples dimensiones de la Administración Pública y, a la vez, para enfrentar los enormes desafíos de la actual crisis venezolana.

En efecto, se comparte absolutamente la idea del rol estratégico que cumplen los niveles directivos de la Administración Pública en el proceso de modernización del aparato gubernamental. *De hecho, la desburocratización de la Administración, la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, la motivación y desarrollo del funcionario, la adopción de estructuras administrativas adecuadas, la instrumentación de tecnologías pertinentes y eficaces, la resolución de la compleja trama psicosocial de las organizaciones públicas, y tantos otros fenómenos organizacionales, son fundamentalmente procesos que están dentro de la esfera de atención de la gerencia pública y de su capacidad dependerá, sin duda, el éxito institucional. Por lo demás, así lo revelan las "islas de excelencia" o las organizaciones de mayor eficiencia relativa que existen en el aparato gubernamental.*

Cabe una reflexión final en este punto, aunque no es esta la oportunidad para desarrollarla con mayor amplitud: el escenario continental ha cambiado de actores y ya no es la misma representación; el Estado fuerte e interventor ha dado paso al mercado; de las grandes nacionalizaciones se ha pasado a las grandes (y no tan grandes) privatizaciones. Como consecuencia, el aparato estatal tiende a su reducción; se redimensionan las instituciones, y los criterios y sesgos empresariales tienden a invadir el campo de lo público. Incluso se enjuicia la capacidad intrínseca del Estado para administrar y, más aún, para administrar con probidad. En efecto, en años recientes, el énfasis reformista de América Latina –y no menos en Venezuela– estuvo puesto en la dimensión económica y en la racionalización estructural del aparato administrativo. Se

procuró determinar el ámbito de lo público y de lo privado y se concluyó en la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia del sector público. El eje de los análisis y propuestas se centró en la privatización, la liberalización y la apertura. El diagnóstico inicial de la crisis regional asignaba al excesivo crecimiento del Estado y al populismo económico un peso fundamental. En consecuencia, los procesos modernizadores recomendaban medidas tendientes a promover la estabilidad a través de los mecanismos del mercado y a reducir el tamaño del Estado y su grado de intervención en la economía.

El proceso de reforma implica, más bien, que el Estado debe asumir otras responsabilidades, además de la diferente ponderación que debe otorgar a sus funciones tradicionales. De hecho, la modernización del Estado forma parte de la modernización de la sociedad; es la respuesta frente a la crisis económica y está directamente asociada a los procesos de democratización política y social. La reforma del Estado requiere sumarse a los planteamientos que consideran que este esfuerzo es una exigencia para el logro de mayor equidad, concebida ésta como un valor en sí, pero también como un prerrequisito para un desarrollo sostenido, cuyo objetivo principal es aumentar el bienestar y elevar la calidad de vida de todas las personas. Y en esta concepción, la gerencia del sector público juega un papel fundamental.

2.3. CRISIS DE LA GERENCIA PUBLICA.

Existen serias insuficiencias en el conocimiento científico-tecnológico manejado en América Latina, sobre la problemática de la gerencia en general para hacer frente a estas nuevas demandas gerenciales. El paradigma gerencial tradicional en el que se han educado las generaciones de las últimas décadas, el modelo dominante de pensamiento en gerencia, está en crisis.

En el modelo dominante, la idea básica es que gerenciar bien es modelar una organización siguiendo las líneas del modelo weberiano o de los fundadores de la Ciencia de la Administración, Taylor y Fayol, y sus continuadores modernos. De acuerdo a este paradigma, una buena organización es la que tiene un organigrama detallado, maximiza la división del trabajo, planea detenidamente todas las funciones que la integran, cuenta con descripción de puestos, manuales de tareas, procedimientos, circuitos, etc.

Se supone que si se arma todo el andamiaje formal de la organización, se lo planifica cuidadosamente y se aplican los denominados principios de administración, como unidad de mando, ámbito de control restringido, etc., todo va a funcionar óptimamente. Pero como se ha visto en la práctica, ello no garantiza el rendimiento efectivo. Hay una vasta literatura que lo demuestra terminantemente. Entre muchas obras que lo han

señalado, Peters y Wuaterman en "En busca de la excelencia" concluyen, a partir de múltiples experiencias de consultorías privadas, que aplicando muy bien el diseño y el planeamiento formal sólo se influye sobre un porcentaje muy reducido de la productividad organizacional final. Esta en su mayor parte tiene que ver con otros factores mucho mas profundos en la vida de la organización.

Si se fuerza a las organizaciones a actuar en el marco de la formalidad en un tiempo de cambio muy rápido, se tienden a generar montos de "incapacidad disciplinada" muy altos. Al respecto cabe citar a Kliksberg (1.992), quien encontró que:

La organización formal no puede responder a la proliferación de variedad, propia de las realidades presentes. Incluso instrumentos mucho más sofisticados como los del planeamiento estratégico han demostrado serias limitaciones al operar en ámbitos de complejidad e incertidumbre.

Según Henry Mintzberg (1.990), es un error básico disociar la planificación de la acción. Si alguien se sienta, planifica y después viene el proceso de implementación, la realidad es tan fluida y tan rápida, que fracasará. Lo único que vale es acercar estrechamente planificación y acción y llevar adelante un proceso continuo de aprendizaje, retroalimentando en "tiempo real" lo que está sucediendo. No se trata de dejar de planificar, sino de acelerar la planificación. Todo lo que es formal está condenado a tener dificultades muy serias frente a la mutación continua de la realidad que estábamos señalando.

Una gerencia pública regida por el paradigma tradicional será necesariamente impotente para responder con eficiencia a las nuevas demandas antes planteadas: Estado inteligente, complejidad, calidad de los servicios, desarrollo humano, integración. ¿Qué tipo de gerencia se necesita? Para visualizarla es necesario ir más allá del paradigma tradicional, y conocer la crisis por la cual la Gerencia Pública esta pasando.

2.4. la crisis de identidad de la gerencia publica.

En efecto, a la legitimidad legal sobre la cual se sustenta la actuación tanto del Estado como de la administración pública, se han añadido las exigencias de los valores de la equidad social y de la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. De hecho, la eficacia y eficiencia de la gestión pública se han convertido hoy en una condición básica no sólo para la reforma del Estado sino también para el logro de la competitividad y del propio desarrollo económico.

En estas circunstancias, aparece en escena el concepto y la práctica de la gerencia pública. *Sin embargo, muy tempranamente la gerencia pública comienza a introducir severas confusiones en el campo de la administración del Estado, y ella misma pugna por adquirir sustantividad disciplinaria y profesional. Por un lado, se la ha intentado reducir a un mero apéndice del Derecho Administrativo y de la Ciencia Política. Por el otro, se la ha sesgado incorporándole mecánicamente los principios y técnicas del management o Gerencia empresarial, bajo entorno privado, a la gestión de bienes y servicios públicos, bajo entorno de no mercado y con fuerte componente de "autoridad".*

Ello ha tendido a generar ciertos excesos, pues la reivindicación, por ejemplo, de mayor libertad de actuación para los directivos públicos, con el argumento de igualar la discrecionalidad de los gestores privados, ha producido la anulación de los viejos e inútiles sistemas de control, pero sin sustituirlos por un nuevo y eficiente sistema de rendición de cuentas y de responsabilidad, incrementando así tanto la arbitrariedad del poder como el potencial de corrupción.

Por su parte, el Derecho Administrativo -sostiene Joan Prats- se ha mostrado incapaz para entender y establecer un diálogo fecundo con la gerencia pública, lo que por lo demás no tiene nada de extraño, dado el acartonamiento de la corporación administrativista en el paradigma "antidiscrecional". En efecto, señala Prats, el Derecho Administrativo se ha plasmado en un paradigma que atiende y resuelve los problemas de legitimidad del Estado Liberal de Derecho, pero ha sido irrelevante e indiferente al desarrollo del Estado Social y Democrático, y resulta ajeno, cuando no contradictorio, con el desarrollo de la racionalidad gerencial pretendida por la Gerencia de hoy. Joan Prats (1.998), espresa que:

El Derecho Administrativo todavía dominante se encuentra aprisionado en un paradigma que no responde ya a la dinámica de los hechos, que conduce a la estéril negación y crítica de los mismos y que impide el diálogo fecundo con el management público, en el marco renovado de unas Ciencias Administrativas, hoy más necesarias que nunca habida cuenta de las rápidas y profundas transformaciones a que está siendo sometido el sector público de nuestro tiempo.

En términos generales, el dilema de nuestras administraciones públicas se mueve en un doble marco de exigencias polares aparentemente contradictorias: o incorporamos la Gerencia con la expectativa de una gestión más eficiente de los asuntos públicos, o contenemos al Estado sobre la base de la legitimidad legal que le imprime el Derecho Administrativo, pero reducido a la clásica función de administrar el régimen de libertades.

2.5. la crisis del paradigma gerencial.

Se está en presencia de una nueva realidad de las organizaciones en general, lo que implica la necesidad de adoptar posturas actualizadas en torno a la función directiva. De hecho, el contexto de incertidumbre ha generado fuertes ruidos en las organizaciones, sumidas a tasas de cambio acelerado y afectadas por un gran número de variables, agotando con ello la capacidad de predicción.

Hasta hace poco tiempo, el éxito gerencial se le vinculaba al clásico POSDCORB de Gulick . Gerente "ideal" sería el que maneja con toda eficiencia las funciones del "proceso administrativo", vistas desde una perspectiva formalista. Sería básicamente el gerente capaz de manejar la organización formal. La teoría gerencial moderna está en una etapa absolutamente diferente. Investigaciones como las de Henry Mintzberg en Canadá, que revelaron sistemáticamente la actividad real de los gerentes exitosos, llegan a la conclusión de que tienen como grandes funciones: la relación interpersonal, el manejo de información y la de decidir, que involucra componentes importantes de negociación institucional, y que el POSDCORB es un aspecto menor de su labor.

Otra de las investigaciones difundidas sobre esta materia es la de John Kotter, de la Universidad de Harvard, quien evidenció que los ejecutivos de más altos logros son aquellos que sostienen una intensa relación "cara a cara" con los demás, en un clima no burocrático. Este particular estilo les permite: 1) armar una adecuada agenda de decisiones, ya que les facilita identificar en tiempo real las cuestiones realmente estratégicas para la organización; 2) lograr que se hagan las cosas a través de un grupo grande y diverso de personas; 3) crear una red de relaciones sobre las que se apoya su capacidad real de instrumentación. Así, las agendas y las redes colocan a estos gerentes en buena posición para responder al flujo de eventos y de cambios. Otros autores confirman los hallazgos de Kotter en el sentido que la condición de éxito gerencial descansa en la velocidad de reacción al entorno y en lograr, a su vez, identificar correctamente la agenda estratégica real para enfrentar los problemas clave. Por el

contrario, el culto a la documentación y al papeleo es el factor más perjudicial para una gestión exitosa.

Hay un aspecto de singular relevancia que conspira contra el despliegue de las capacidades gerenciales, y muy especialmente en las organizaciones públicas, aunque constituye a la vez un desafío de enormes proporciones para quienes ejercen la función directiva: la cultura predominante en torno a la concepción de las estructuras organizacionales, que suelen configurarse bajo criterios de rigidez, de formalismo y de sólidas jerarquías.

Por el contrario, éstas deben ser adecuadas para actuar en un mundo de incertidumbre. La organización debe maximizar su flexibilidad. Edgar Schein, sostiene al respecto la necesidad de terminar con la idea de la jerarquía y de las organizaciones jerárquicas. Se dibujan organizaciones con tendencia cada vez mayor a configurar redes. Según este concepto, las organizaciones más competitivas se fundamentan en redes, por lo que les denomina "organizaciones hologramas", donde cada parte de la organización tiene suficiente información para reconstituir el todo; están ligadas horizontalmente; la descentralización es más aguda, etc. Sin embargo, el tema de las estructuras organizacionales está, en este momento, en una etapa de experimentación.

Por otro lado, se ha impuesto en los últimos años el concepto de las organizaciones que aprenden, desarrollado por Peter Senge. Se trata de que la organización aprenda en tiempo real y simultáneo de los problemas que plantea la incertidumbre del contexto. En tal sentido, se ha sostenido que administrar no es simplemente "dirigir recursos humanos hacia metas", sino más bien "permitir que los individuos respondan creativamente ante situaciones cambiantes", lo que incluye la idea de aprendizaje. En ese mismo contexto, se afirma que el gerente debe ser preparado como un buen legitimador de la realidad, es decir debe interpretar lo que sucede en su entorno y transmitirlo a la organización. Por lo tanto, el gerente es el primero en la línea de aprendizaje, para saber cuáles son los hechos importantes que deben ser transmitidos a la organización y al mismo tiempo saber evaluar las tendencias. De hecho, las organizaciones deben convertirse en laboratorios de

aprendizaje.

Lo mencionado anteriormente, no es un campo ajeno a la gerencia pública. En un mundo cada vez más competitivo el papel del gerente público será más exigente y complejo que en el pasado. El Estado está en un proceso de transformación fundamental, lo cual requiere de una inteligencia que favorezca la competitividad y permita enfrentar los gigantescos desafíos contemporáneos. Preparar un agente público para un Estado inteligente y fuerte, y una sociedad civil igualmente fuerte para enfrentar los desafíos de esta magnitud, implica estar muy abierto a las fronteras tecnológicas de la gerencia contemporánea y participar en la revolución de los paradigmas gerenciales que vive el mundo.

2.5. la situación de la gerencia publica en venezuela.

La población de gerentes públicos del nivel medio y superior del país alcanza aproximadamente a 40.000 efectivos, incluyendo las tres instancias territoriales: nacional, estatal y municipal. Estos ejecutivos, en su gran mayoría, distan considerablemente del perfil deseable de gerente público y de un marco de condiciones apropiadas para el despliegue de sus potencialidades. Las pocas "islas de excelencia" que existen en el sector público lo son precisamente por la atención que han puesto al recurso

gerencial y, particularmente, a su profesionalización. Por el contrario, la ineficiencia institucional tiene una estrecha relación con la ausencia de una política gubernamental en esta materia; ausencia que se manifiesta en los siguientes rasgos:

El ingreso a los cargos de Gerencia Media y Alta no requiere requisitos de capacidad profesional.

No están definidas las fuentes de reclutamiento; gran parte de estos cargos son cubiertos de fuentes externas.

No existe un organismo orientado a la formación de gerentes públicos que sirva como fuente sistemática de reclutamiento y selección.

No existe evaluación de rendimiento ni expectativa institucionalizada de permanencia.

Para el funcionario de carrera, la decisión de aceptar un cargo gerencial representa un riesgo que compromete su estabilidad.

Los cargos gerenciales no son descritos ni evaluados, por lo que se desconoce su perfil y los requerimientos para su desempeño.

No se determinan las diferencias de responsabilidad y complejidad entre los cargos; no hay criterios idóneos para asignarles remuneración.

Se desconocen los factores e indicadores de una buena gestión.

Excesiva individualidad en los gerentes, en perjuicio del trabajo en equipo.

Predominio de la subjetividad y de la intuición en la toma de decisiones.

Resistencia ante los consejos y recomendaciones de especialistas.

Temor a la delegación de autoridad hacia sus colaboradores.

Predominio de expresiones externas de status.

Deficiente concepción de las prioridades.

Deficiente capacidad para enfrentar situaciones y problemas.

Carencia de experiencia.

Escaso conocimiento de las normas jurídicas que condicionan sus decisiones.

Limitadas capacidades y habilidades para comprender la conducta humana, así como para motivar al personal.

Insuficiente formación en materia de tecnología administrativa relevante.

Insuficiente preparación para actuar en un marco de escasez de recursos y para negociar

con actores internos y externos

Ausencia relativa de un sentido de previsión y de pensamiento estratégico.

2.6. gestión por factores críticos de éxitos.

Gestión por factores críticos de éxito significa: Acción y efecto de gerenciar y administrar la organización con base en los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso. Pero, ¿Qué es un resultado exitoso para una organización?. Dado que las organizaciones son sistemas abiertos inmersos en otros sistemas, su definición de éxito depende tanto de las exigencias que le plantean los medios en que participan como de sus propios requerimientos de funcionamiento interno.

El concepto de éxito organizacional cambia a través del tiempo dependiendo del cambio en las exigencias que medio ambiente y necesidades internas impongan para el logro de los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Así visto, alcanzar el éxito exige de la organización prestar atención de manera armónica y simultánea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada vez más complejo, cambiante y orientado a la

información y por una organización cada vez más dinámica donde se pongan a funcionar nuevos conceptos y relaciones a fin de poder dar respuesta a tal complejidad externa.

La única manera de mantener el equilibrio armónico que tal reto exige es identificando aquellos eventos, condiciones, variables, áreas, circunstancias o actividades coyunturales en las cuales los resultados satisfactorios aseguren un desempeño exitoso para la organización. Este es el aporte que la metodología de gestión por factores críticos de éxito hace a la gerencia moderna.

Con respecto a la capacidad de Gestión de una Organización Pública, es necesario definir los factores críticos de éxito, pues de estos se derivaran los resultados alcanzados.

El método de gestión por factores críticos de éxito apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de 1960 en la revista Harvard Business Review en el artículo de D. Ronald Daniel llamado «Management Information Crisis» (Ronald, 1960, p. 111) y a pesar de su importancia para la gestión competitiva, permaneció relativamente inexplorado hasta marzo de 1979 cuando el equipo para investigación en sistemas de información del Massachusetts Institute of Technology lo retomó como herramienta aplicable a la definición de requerimientos de información de un sistema de información gerencial (Rockart, 1979, 81).

A partir de allí, se retoma el concepto de factores críticos de éxito precisándolo y aplicándolo no sólo a la definición de requerimientos de información sino también:

- A la valoración de empresas.
- A la formulación de estrategias de Desarrollo Organizacional.
- Al apoyo del análisis ambiental.
- A la formulación de la estrategia del negocio en las fases de análisis de recursos y de elección de la estrategia.
- Como soporte al sistema de retroalimentación durante la ejecución de la estrategia.
- Como base para la comunicación de las prioridades gerenciales.
- Como herramienta para la evaluación de desempeño individual en el sistema de incentivos

y recompensas.

- Para el diseño de sistemas de control.
- Al proceso de reingeniería.

Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto (Ferguson, 1982).

Según Leidecher (1.984) son características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o gerenciadas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica. Afectan directamente a la rentabilidad, cambian y no siempre son predecibles.

Cuando los factores críticos de éxito se desdoblan a nivel operativo, se denominan factores operativos de éxito y se han definido como:

Variables que son percibidas por los gerentes como necesarias para ejecutar exitosamente un trabajo específico en una empresa específica. Así pues, cambian de empresa a empresa y de gerente a gerente. Pueden ser áreas cuyo desempeño es coyunturalmente crítico debido a que sus resultados están por debajo del nivel esperado (Robert, 1972, 147).

Objetivos intermedios cuya ejecución conduce a la implementación exitosa de la estrategia y con ello al logro de sus beneficios (Reed, 1988, 67).

Areas en las cuales un buen desempeño conlleva el cumplimiento de los objetivos (Rockart, 1979, 81).