



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN COMO FACTOR
PREPONDERANTE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA
MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN**

Autor:
Willian Castillo

Bárbula, marzo de 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN COMO FACTOR
PREPONDERANTE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA
MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN**

Tutor:
Prof. Bruno Valera

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Valera Bruno
C.I: V.- 7.575.154

Bárbula, marzo de 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO -
ESPECIALIZACION

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado:

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA
FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL
MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL
POSTERIOR DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN”**

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS** por el aspirante **WILLIAM ANTONIO CASTILLO NOGUERA**, titular de la C.I. No.: V-7.538.063, realizado bajo la tutoría del **Prof. Bruno Valera** titular de la C.I. N°. V- 7.575.154, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 10 días del mes de marzo de 2023.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:
Nombre: Bruno Valera
C.I: Nro. V-7.575.154

Miembro:
Nombre: Lisseth Sandoval
C.I: Nro. V-10.320.932

Miembro:
Nombre: Nilda Chirinos
C.I:Nro. V-3



Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC

AGRADECIMIENTO

A **Dios Todopoderoso**, por guiarme y estar conmigo en los momentos importantes de mi vida.

A mis **hijos**, por compartir esta etapa de mi vida y darme la fortaleza.

A mi **madre**, por estar siempre allí, por sus consejos, su orientación y ayuda constante. Porque cada día, me impulsa a ser mejor además de ser el motivo de mis logros.

A **mi Esposa**, QEPD; compañera quien en su momento fue y es la compañera de mis desvelos, por escucharme, apoyarme y estar conmigo en la buenas y malas.

DEDICATORIA

*A **Dios Padre**, por darme la fortaleza, la salud y la dicha de compartir con los míos este nuevo logro.*

*A **mi Madre**, por su optimismo, orientación, colaboración y firmeza.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



AUTOR: Willian Castillo
TUTOR: Bruno Valera

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN COMO FACTOR
PREPONDERANTE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA
MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN**

RESUMEN

Actualmente, las estrategias gerenciales en cualquier organismo público, representa un elemento competitivo, es por ello que ésta investigación se plantea como objetivo general, Analizar la formación como factor preponderante en el manejo del talento humano de la dirección de control posterior de la contraloría municipal de San Joaquín. Para alcanzar este propósito, se realizó una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, no experimental bajo la modalidad de caso en estudio, donde participaron diez (10) funcionarios que conforman la población total. La información se recolectó a través de un cuestionario con la participación de 10 funcionarios, tipo Likert, validado mediante juicio de expertos y una entrevista estructurada realizada al personal que labora en la Dirección de Control Posterior, por ser la unidad responsable de liderar estos procesos. Los hallazgos permitieron establecer estrategias basadas en la formación de la gestión del talento humano que permita optimizar los actuales procesos llevado a cabo por el organismo bajo estudio. Finalmente se presenta un cuerpo de recomendaciones estuvieron orientadas al fortalecimiento de la formación cónsonos con las necesidades develadas en esta investigación.

Palabras Clave: Estrategias Gerenciales, Gestión del Talento Humano, Órgano de Control Fiscal.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



AUTOR: Willian Castillo
TUTOR: Bruno Valera

**MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON TRAINING AS A PREPONDERING
FACTOR IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT OF THE SUBSEQUENT
CONTROL DIRECTORATE OF THE SAN JOAQUIN
MUNICIPAL COMPTROLLER'S OFFICE**

ABSTRACT

Currently, managerial strategies in any public body represent a competitive element, which is why this research is proposed as a general objective, to analyze training as a preponderant factor in the management of human talent in the post-control management of the municipal comptroller of Saint Joaquin. To achieve this purpose, a quantitative, descriptive, non-experimental investigation was carried out under the case study modality, where ten (10) officials who make up the total population participated. The information was collected through a Likert-type questionnaire with the participation of 10 officials, validated by expert judgment and a structured interview conducted with the personnel working in the Post-Control Directorate, as it is the unit responsible for leading these processes. The findings allowed establishing strategies based on the training of human talent management that allows optimizing the current processes carried out by the organization under study. Finally, a body of recommendations is presented, aimed at strengthening training in harmony with the needs revealed in this research.

Keywords: Management Strategies, Human Talent Management, Fiscal Control Body.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	3
Objetivos	5
Justificación	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	8
Bases Teóricas	10
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Estrategias Metodológicas a incorporar en la Investigación	19
Diseño y Tipo de Investigación	19

Población y Muestra	20
Técnicas e Instrumento de Investigación	20
Validez y Confiabilidad del Instrumento	21
Tabulación y Análisis de los Datos	23
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los resultados	25
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	72
LISTA DE REFERENCIAS	73
ANEXOS	75

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Transparencia y eficiencia	25
Tabla N° 2: Funciones del órgano	27
Tabla N° 3: Competencias expresas	28
Tabla N° 4: Cargos y competencias	29
Tabla N° 5: Planificación de sus actuaciones	31
Tabla N° 6: Plan de capacitación	32
Tabla N° 7: Asignación de recursos	33
Tabla N° 8: Detección de necesidades	35
Tabla N° 9: Orientación y formación profesional	36
Tabla N° 10: Desarrollo y planes formativos	37
Tabla N° 11: Desarrollo del potencial creativo	39
Tabla N° 12: Capacitación profesional	40
Tabla N° 13: La formación profesional	42
Tabla N° 14: Formación por competencia	44
Tabla N° 15: La formación continua	45
Tabla N° 16: Mejoras y adquisición de conocimientos	46
Tabla N° 17: La formación de los auditores	47
Tabla N° 18: Inversión en la formación profesional	49
Tabla N° 19: Desarrollo del proceso formativo	50
Tabla N° 20: Ajustes de necesidades	52
Tabla N° 21: Conductas específicas	53
Tabla N° 22: Integración	55

Tabla N° 23: Plan de formación por competencias	56
Tabla N° 24: Eficiencia y desempeño	57
Tabla N° 25: Organización y cultura	58

INDICE DE GRÀFICOS

Gráfico N° 1: Transparencia y eficiencia	26
Gráfico N° 2: Funciones del órgano	27
Gráfico N° 3: Competencias expresas	28
Gráfico N° 4: Cargos y competencias	30
Gráfico N° 5: Planificación de sus actuaciones	31
Gráfico N° 6: Plan de capacitación	32
Gráfico N° 7: Asignación de recursos	34
Gráfico N° 8: Detección de necesidades	35
Gráfico N° 9: Orientación y formación profesional	37
Gráfico N° 10: Desarrollo y planes formativos	38
Gráfico N° 11: Desarrollo del potencial creativo	39
Gráfico N° 12: Capacitación profesional	40
Gráfico N° 13: La formación profesional	42
Gráfico N° 14: Formación por competencia	44
Gráfico N° 15: La formación continua	45
Gráfico N° 16: Mejoras y adquisición de conocimientos	46
Gráfico N° 17: La formación de los auditores	48
Gráfico N° 18: Inversión en la formación profesional	49
Gráfico N° 19: Desarrollo del proceso formativo	51
Gráfico N° 20: Ajustes de necesidades	52
Gráfico a N° 21: Conductas específicas	54
Gráfico N° 22: Integración	55

Gráfico N° 23: Plan de formación por competencias	56
Gráfico N° 24: Eficiencia y desempeño	57
Gráfico N° 25: Organización y cultura	58

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Objetivos de la Administración de Recursos	13
Cuadro N° 3: Operacionalización de las Variables	24
Cuadro N° 4: Estudio DOFA	60
Cuadro N° 2: Coeficiente de Alfa de Cronbach	90

INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela incorpora en su artículo 176 a las Contralorías Municipales como órganos del Poder Público Municipal a los cuales les corresponde ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos. Dicha incorporación constitucional pone de manifiesto la gran importancia que tiene este tipo de instituciones para el estado.

El Contralor como máxima autoridad dentro de cada Contraloría Municipal, es el encargado de definir los planes y objetivos institucionales, así como las estrategias gerenciales que le permitan alcanzar los fines de control estatal que se le han encomendado constitucionalmente. En este contexto, la calidad en las actuaciones de control fiscal cobra una gran importancia, dado que la formación como factor preponderante en la gestión del talento humano serán exitosas en la medida que esta impacte y mejore sustancialmente el entorno municipal, meta que solo puede lograrse a través de criterios técnicos acertados, concretos, factibles y oportunos.

A través de esta investigación, el investigador ha propuesto estrategias gerenciales basadas en la formación como factor preponderante en la gestión del talento humano de la Dirección de Control Posterior de la Contraloría, tomando como referencia los resultados diagnósticos de la gestión gerencial en este tipo de instituciones y de los niveles de satisfacción de clientes internos.

Por tanto, la investigación tuvo como objetivo general analizar la formación como factor estratégico para el manejo del talento humano de un Órgano de Control Fiscal Externo.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de 4 capítulos, un primer capítulo titulado El problema; donde se plantea la situación problemática, sus causas y efectos, además de establecerse los objetivos; de igual forma, se plantea la formulación del problema y la justificación de la investigación, para el conocimiento general sobre los motivos y razones que impulsan la investigación.

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

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

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

Finalmente, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

En el transcurso de los últimos años el proceso de globalización de los mercados mundiales exige un gran nivel de competencia de los países, pero también de las organizaciones tanto públicas como privadas, los cambios así suscitados en el mundo empresarial, en la administración pública y por ende en los organismos internacionales o bien nacionales han incidido notablemente en las transformaciones que determinan y puntualizan el crecimiento económico, político, social, cultural y académico.

Esta condición ha llevado a los especialistas Cejas y Grau (2008), a establecer modelos que instruyan a los gerentes a la rápida adaptación de los cambios y a la consecución de sus objetivos. Por tanto, surgen modelos de carácter estratégicos (gerencia por objetivo, administración por competencias, toma de decisiones gerenciales, entre otros) que determinan en las instituciones la forma de cómo impulsar el éxito que esperan en materia directiva. Muestra de ello se evidencia en la connotación que tienen las tecnologías de información y de comunicación las cuales han dado paso a procesos altamente competitivos que destacan la calidad y la disposición del talento humano en las organizaciones,

enfaticando con ello, las grandes inversiones que hoy por hoy se realizan en la implementación de la tecnología de punta para lograr la productividad que exige el entorno.

De esta manera son múltiples las estrategias, procesos, modelos y enfoques que traen consigo los procesos directivos, no obstante, en la administración pública, quizás el rasgo significativo está precisamente en la implantación de los marcos que regulan la política administrativa para el desarrollo de las actividades dentro y fuera de las empresas y de las instituciones públicas. Ya es evidente desde una perspectiva gerencial que en los países del mundo se ha desvinculado en gran medida del vínculo tradicionalista en el que se encontraba desde hace varios años respecto a los mecanismos idóneos para la gerencia, hoy la gerencia pone de manifiesto la necesidad de abrir espacios y escenarios para una gestión directiva asociada a una buena administración en este sentido, queda de manifiesto que esta realidad se extrapola a las organizaciones, por tanto la gestión directiva estará siempre a la vanguardia de diversas circunstancias que las obligan a actuar de manera rápida a fin de ser competitivas en el mercado.

La tendencia actual en las organizaciones es impulsar el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores para adecuarlos a los cambios relacionados al crecimiento personal y al laboral. En este sentido todos estos cambios han llevado que estas apuesten por mantener su capacidad competitiva y sus posibilidades de desarrollo a introducir cambios en sus recursos e infraestructuras, en sus subsistemas técnicos, en sus estructuras organizativas y sobre todo en su organización del trabajo.

Así entonces, unos de los grandes problemas en la actualidad consisten en determinar cómo las instituciones públicas pueden crear y mantener una ventaja competitiva que les permita diferenciarse a través del desarrollo y la formación de su personal. En este sentido los sistemas de recursos humanos como generadores de capital humano en las organizaciones se han convertido a su vez en la generación

de ventajas competitivas sostenidas, facilitando el desarrollo continuo que le son específicas y en especial del personal que en ella labora.

Es importante indicar que toda organización se encuentra formada por un grupo de personas, las cuales poseen atributos diferentes unos de otros. Estudiar las conductas de los trabajadores, permite identificar sus comportamientos frente a circunstancias similares para concluir que existen conductas diferentes, que a su vez son causas generadoras de éxito.

Hoy por hoy, en las organizaciones se exige del personal una mayor demostración en su desempeño a través de competencias profesionales, entendida como aquellas que definen el ejercicio eficaz de las capacidades de las personas y que a su vez permiten el desempeño efectivo en su actividad laboral. Por ello, establecer los aspectos y competencias implica fundamentalmente englobar aquellas capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional pero también el conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisión entre otros que son necesarios para el desempeño efectivo.

Desde esta concepción teórica existen características en las personas que pueden involucrar tanto los conocimientos básicos necesarios para realizar una tarea, como las actitudes y valores que conforman una parte no observable en la persona y que marcan diferencia cuando son expresados a través de los deseos, las decisiones, las actitudes y los comportamientos.

Objetivos de la Investigación:

Analizar la formación como factor estratégico para el manejo de la gestión del talento humano de un Órgano de Control Fiscal Externo.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico sobre cómo es concebida la formación de la gestión del talento humano en un órgano de Control Fiscal Externo.
2. Describir los componentes que intervienen en la toma de decisiones sobre los planes formativos de un órgano de Control Fiscal Externo.
3. Proponer la gestión por competencias una vez que los procesos formativos se hayan realizado en el marco del plan de formación de la Dirección de Control Posterior de un órgano de Control Fiscal Externo.

Justificación de la Investigación.

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

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

Para Pineda (2002), la formación es parte de la vida diaria de las instituciones y por ello se constituye en un pilar fundamental para que estas se fortalezcan a través de su gente, es por ello que son múltiples las razones por las cuales se hace necesario la valoración de este tema.

La relevancia estratégica de esta investigación radica fundamentalmente en la base de la consideración que actualmente asiste a la gestión del talento humano de un órgano de control fiscal. Desde esta perspectiva, la participación gerencial es cada vez más relevante, comprometida y articulada con los elementos materiales y

humanos de la institución. De esta manera, desde el punto de vista científico la investigación desarrollada centra sus bases en los componentes que conllevan la formación y el desarrollo de las personas, especialmente en los funcionarios que se desempeñan en la Dirección de Control Posterior de un Órgano de Control Posterior.

Desde el componente práctico laboral proveerá argumentos estratégicos que conlleva a la connotación de importancia para crear planes en pro del órgano de control municipal. De igual forma, la investigación ofrecerá alternativas idóneas para consolidar dichos planes. Desde lo institucional, es necesario considerar la pertenencia social y participación en el desarrollo del país, a la construcción de un nuevo paradigma socio educativo que está emergiendo y que requiere que las instituciones apunten al mejoramiento continuo tomando en consideración que este estudio, permite agregar valor al programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, a través del desarrollo de las estrategia gerenciales con énfasis en la formación de la gestión del talento humano de la Contraloría Municipal de San Joaquín, también, en correspondencia a la línea de investigación denominada: “El rol del gerente de recursos humanos en el nuevo milenio”.

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

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

García, (2014), en Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Escuela Politécnica Nacional Quito Ecuador, realizó una investigación sobre el Diseño de un programa de capacitación para docentes universitarios basado en competencias, utilizando como herramienta el coaching en Quito Ecuador. La investigadora, se propuso diseñar un programa de capacitación para los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, basado en competencias, utilizando como herramienta el coaching, con lo cual incentivará al desarrollo profesional logrando el posicionamiento de la Facultad y de la PUCE en el ámbito universitario. En este sentido, la investigadora logro identificar las competencias actuales de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE con el propósito de originar su desarrollo a través de planes de capacitación.

Se alcanzó fijar que las competencias son capacidades específicas que inciden en el desempeño de las personas ya que incluyen sus conocimientos, las destrezas que han desarrollado y las actitudes necesarias que se manifiestan en

comportamientos idóneos para un puesto de trabajo. Es por ello muy importante conocer las competencias requeridas en un puesto de trabajo y las de la organización en general para poder evaluarlas, desarrollarlas y promoverlas. Si los órganos de Control Fiscal desarrollan una gestión por competencias todos los subsistemas de Recursos Humanos deben entrar bajo la modalidad de competencias, así el reclutamiento, selección, desarrollo de personal, desarrollo profesional, evaluación de desempeño y administración salarial deberán basarse en competencias pues son parte importante en el Sistema de la Gestión del Talento Humano.

Este estudio tiene relación con la investigación presente ya que va a permitir estudiar el control interno del Órgano de Control Fiscal, además, que tiene la finalidad de eliminar barreras limitaciones específicas de cada talento humano ingresado en la Dirección de Control Posterior y aumentar sus capacidades y fortalecer las bases de sus conocimientos adquiridos. En base a métodos y nuevos modelos de competencias permitiendo así mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje, por eso es importante conocer el papel fundamental que cada uno de los funcionarios realiza en su puesto de trabajo eso permitirá visualizar el campo a desempeñarse con gran éxito.

González, (2013), en su trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas del programa en Gerencia de la Universidad de Carabobo, estudio El Rol de la Dirección en la Administración Pública: Un Factor de Cuentas Claras en el Municipio San Diego. Edo. Carabobo, se propuso como objetivo en su tesis de maestría analizar el rol que desarrolla la gerencia y/o dirección de la administración pública en el municipio de San Diego, como un factor de cuentas claras y que determina la idoneidad de los procesos administrativos.

El investigador de esta tesis, realizó un análisis comparativo del manejo de las finanzas públicas resaltando las diferencias entre ambos periodos, sus fortalezas y sus debilidades, que conlleva esta condición en el sector público y más aun

considerando el componente gubernamental. Esta investigación tiene relevancia con el estudio de la tesis planteada ya que los factores medulares que conducen a fundamentar la investigación, trata de estudiar la manera más acertada sobre el cumplimiento de los planes operativos anuales y que los mismos estén diseñados por cada dependencia involucrada, partiendo de las premisas de un efectivo desarrollo de sus procesos.

Chávez, (2012), en su trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas del programa en Gerencia de la Universidad de Carabobo, titulada, La gerencia estratégica innovadora de la gestión en las direcciones gerenciales, la autora estudio los principios holográficos identificados en el proceso gerencial como estrategia innovadora en la gestión de las Direcciones Gerenciales. Por lo cual, el estudio enfatizo en que la organización es una “función de los gerentes que consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos, y en asignar la autoridad y los recursos de la empresa, es así como la investigadora analiza desde el punto de vista gerencial, social y económico, el proceso gerencial”. El investigador apunta a las crecientes transformaciones a nivel gerencial ya que se han visto impactada por cambios que se presentan constantemente en el mundo de los negocios, no quedando atrás las instituciones de carácter público que tienen una ineludible responsabilidad social y económica para el desarrollo de los pueblos del mundo.

Por lo tanto esta investigación presenta estrecha relación con la tesis en estudio, ya que realiza un análisis desde la responsabilidad social de las empresas las cuales exigen un cambio transformador e innovador en las estrategias gerenciales, especialmente en las 4 fases principales como lo es planear, organización, dirección y control, enfocados en un reordenamiento organizacional, niveles jerárquicos, toma de decisiones, gestión del conocimiento colectivo, promover el aprendizaje organizacional, desarrollo de formación por competencias, toma de desarrollo de talentos, motivación y la innovación.

Bases Teóricas:

Alles (2013:2), define el término competencia como: “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. A tenor de lo expresado, cabe decir que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características tanto en instituciones públicas como privadas.

Son muchos los factores que pueden citarse en el proceso de cambios originados por la globalización; no obstante, en esta investigación hace referencia a algunos de ellos, así como presentar algunos aspectos que serían útiles para las organizaciones y el país en materia de formación por competencia al recurso humano.

Para Cejas (2014:3), la relevancia que tienen los procesos de formación de recursos humanos basados en competencia laborales, haciendo énfasis en sus significados:

La poseen las experiencias que se han tenido en diferentes países; especialmente en América Latina con la aceptación del término de Competencia Laboral con el fin de impulsar a largo plazo a Venezuela un Sistema Nacional de Competencias aplicables al ámbito laboral venezolano, donde concluya una relación tripartita ante la empresa, el Estado y los trabajadores.

Para muchos expertos del tema de los recursos humanos Albizu y Landaeta (2004) Chiavenato (2007), Delgado (2005), Cejas y Grau (2008), Bayon (2004), y la gestión de estos consiste en actividades diseñadas para coordinar y ocuparse de las personas necesarias para una organización, igualmente busca construir y mantener un ambiente de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo (capital humano) en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización.

Tradicionalmente el papel de los recursos humanos consistía solamente en comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y facilitar la comprensión e interpretación de la visión del negocio, en la actualidad, se trata de articular la visión estratégica con la formación del capital organizativo y en la alineación de la institución con el entorno.

Según Sastre y Aguilar (2003:42), Estos factores resultan complejos de identificar en las organizaciones, de modo que las instituciones e recurren a sistemas y procesos que agreguen valor a la gestión, y que a la vez sean capaces de lograr un desarrollo cónsono con las políticas organizacionales.

Desde esta perspectiva Chiavenato (2010), estudia la administración de recursos humanos como un proceso, el cual consta de subsistemas interdependientes, los cuales son:

- Subsistemas de alimentación de Recursos Humanos: Incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercados de mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistemas de Aplicación de Recursos Humanos: Implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).
- Subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos: Comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- Subsistema de Desarrollo de los Recursos Humanos: Incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

- Subsistema de Control de Recursos Humanos: Abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticos, registros, informes) y auditoria de recursos humanos.

Desde esta perspectiva estos subsistemas son clave y determinantes en toda organización, en este sentido, considerar el desarrollo de los recursos humanos implica considerar fundamentalmente la correspondencia de estos aspectos.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Igualmente, los autores Werther y Davis (2008), resaltan los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos, los cuales son:

Cuadro 1: Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Objetivos	Alcance:
OBJETIVOS SOCIALES	Donde la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
OBJETIVOS CORPORATIVOS.	En donde el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización
OBJETIVOS FUNCIONALES	En la cual se debe mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
OBJETIVOS PERSONALES	En el que la Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Fuente: Castillo, a partir de Werther y Davis (2008)

La Teoría de los Recursos y Capacidades en el Marco de las Organizaciones

La Teoría de los Recursos y Capacidades, se relaciona significativamente con los recursos tangibles e intangibles vinculados a cualquier organización. Se hace especial atención a los activos intangibles, ya que éstos no son tangibles a la

data dura (contablemente) de la institución por lo laborioso de su cuantificación, partiendo de éstos criterios se muestran los conceptos dados por cada uno de los autores con material al respecto. Cejas y Grau (2008), citan a López y Guerras (1997), quienes definen a los Recursos Tangibles como aquellos que resultan fáciles de identificar y evaluar. Su principal objetivo es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Estos recursos se encuentran identificados en los balances de la institución y valorados con criterios contables. Hacen referencia a los activos físicos y financieros de la institución.

Enfoque sistémico en la formación del proceso de gestión del talento humano

La nueva lógica de la creación de valor y de la innovación está centrada en el desarrollo de los procesos de negocio de la organización. Si bien es necesario tener el conocimiento del saber cómo, es indispensable igualmente comprender el saber qué y el saber por qué del diseño de los procesos que generan valor en la organización. Esto implica que además de desarrollar el nivel de pensamiento en las categorías tradicionales de mejorar las tecnologías aplicadas, es igualmente importante desarrollar un nuevo nivel de pensamiento que incluya elementos que permitan pensar los procesos del negocio de manera innovadora, diferente y sistémica. Por lo anterior, la innovación en los procesos del negocio se convierte en base fundamental para la generación de valor, ya que por medio ellos es que realmente se construirá a la innovación de la empresa, del cambio y de la cultura necesaria para afrontar los retos actuales de los negocios (Prahalad y Krishnan, 2008).

Hamel y Breen (2009) han resaltado la importancia de entender la innovación en el contexto actual, relacionándola en cuatro niveles que van desde la innovación operativa, la innovación en productos y servicios, la innovación estratégica y finalmente la innovación administrativa, enfatizando que, si bien todas son necesarias, cuando los problemas se hacen más complejos, realmente la innovación administrativa es única en cuanto a su capacidad para crear ventajas difíciles de copiar. De igual forma, mediante procesos enmarcados en un pensamiento

sistémico, se pueden repensar y rediseñar los procesos de Gestión Humana para que permitan aportar por sí mismos valores estratégicos a la organización.

La planificación de los recursos humanos

La planificación de personal o de los recursos humanos es definida, como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

«La planificación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes:

- Una visión colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los empleados.
- Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas cualificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el agente de su propio desarrollo».

El nuevo rol, de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en concreto

en lo concerniente a su planificación; y estos cambios lógicamente afectarán a la unidad responsable de llevar adelante estas tareas: el departamento de recursos humanos.

Efectivamente, esta unidad habrá de adquirir conocimientos del negocio, implicarse en el proceso estratégico de la firma y realizar una gestión proactiva con miras a contribuir positivamente en la posición competitiva de la empresa.

El incremento de la complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, en la demanda de los productos, etc. hace que las necesidades de personal tanto cuantitativamente como en materia de formación y conocimientos se vean alteradas y se requiera el desarrollo de procesos de reciclaje de las personas, la incorporación de nuevas habilidades o la modificación del número de efectivos. Todo ello debe determinarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias.

En definitiva, las organizaciones tienen la necesidad de mejorar el proceso de selección de las políticas que han de guiar la gestión del personal y adecuar dichas acciones a las nuevas situaciones, para lo cual es preciso introducir la vertiente planificadora.

La Formación en el Ámbito de la Administración de los Recursos Humanos.

Los departamentos de los recursos humanos existen en las organizaciones para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. En este sentido, el modelo para la administración del capital humano apunta hacia la integración de subsistemas que en conjunto conforman y representan las actividades de la gestión humana, relacionándose cada uno de estos subsistemas con la organización y el resto de los departamentos.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de recursos humanos en general, así como por el entorno externo en que opera la

organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato. La manera más eficaz de reconocer la posibilidad de complicaciones o dificultades es por medio de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado.

En este sentido, el subsistema de formación y desarrollo es indispensable para la integración del recurso humano de una organización, permitiendo con esto afrontar los procesos de expansión y los que demanda hoy en día la sociedad. Entre algunas de las funciones que enfrenta este subsistema se encuentra el Diagnostico y programación de la preparación y rotación constante de los recursos humanos para el desempeño de los cargos, además el mejoramiento de los recursos humanos disponibles, a mediano y a largo plazos, teniendo en cuenta la realización continúa del potencial existente en cargos más elevados de la organización y por último la aplicación de estrategias de cambios con miras a lograr la salud y excelencia organizacional.

Para Cejas y Grau (2008), la formación es una actividad estratégica, las organizaciones la han considerado como un elemento indispensable para asegurar el eficiente funcionamiento organizacional. Radica de la puesta en práctica de elementos que permiten el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, otorgando herramientas que proporcionen facilidad en la realización de tareas y actividades en sus puestos de trabajo, mediante el desarrollo continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de la misión organizacional.

Así mismo, Dolan y otros (2003:119) consideran que la formación de los recursos humanos: “consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. Son diversos los alcances que tiene la formación, cada especialista asume su propia postura en función a lo investigado.

Buckley y Caple (ob. Cit) consideran que la formación es:

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

Cejas y Grau (ob.cit), definen la formación de los recursos humanos como: “Uno de los procesos que permiten mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla”. Estos últimos investigadores consideran que la formación debe constituirse como una parte integral dentro del sistema organizacional, siendo este un componente vital de la gestión de los recursos humanos, la formación debe estar integrada con cada uno de los sectores que conforman la organización, es decir, con los sectores de producción, comercialización, de calidad, ambiental, de ventas, de finanzas, etc. Sin embargo, actualmente en Latinoamérica se ha podido apreciar que están constituidos por medio de estructuras y/o actividades paralelas o desconectadas a las otras áreas de la organización, es poca la relación que se establece entre esos sectores y la formación de los recursos humanos.

Entre los objetivos de la formación Bayón (2002), establece como principales cuatro objetivos:

- **Equilibrio y Rendimiento del Trabajador:** asumido por la institución, con la finalidad de hallar el grado más alto de equilibrio como estado óptimo del trabajador, desde el punto de vista humano y laboral, siendo representado por la adaptación del trabajo a su función por la institución, a su clima laboral y a sus posibilidades de futuro.
- **Competitividad de la Institución:** la formación en todos los niveles de la organización es imprescindible para alcanzar la competitividad ante el alto grado de competencia, estimulándola a obtener mayores y mejores resultados, razón por la cual, la competitividad es asumida como un estado de la institución que la sitúa en posición de alerta frente al producto, el cliente y el sector.

- **Mayor Producción, Mayores Resultados:** como consecuencia directa de la formación, la cual es el motor de los resultados para la organización, se puede incrementar la eficiencia del trabajador en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajador y la institución, siendo esto reflejado en los resultados de la misma, creando mejoras significativas en los rendimientos y beneficios.

- **El Desarrollo Personal:** las posibilidades de éxito, la capacidad de crecimiento y los niveles de satisfacción de los individuos dentro de la organización, son parte de los aspectos que se encuentran relacionados directamente con la formación; la cual podría facilitarse significativamente con un proceso formativo estructurado coherentemente que permita el desarrollo individual y colectivo de todo el personal de la misma.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Estrategias Metodológicas:

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

Diseño y Tipo de Investigación.

Por las condiciones que rige el estudio, la investigación además de tipo documental siguió como diseño, el de campo, es decir un estudio empírico, el cual se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presentan. Este estudio de campo se hizo en un órgano público del estado Carabobo.

En el caso específico de la investigación este diseño abarca el análisis y el estudio del talento humano por tanto se requirió de la observación, medición y análisis de aquellas variables que están íntimamente relacionados al problema planteado con antelación. Por tanto, el diseño de este estudio se apoyó en una investigación de campo, ya que se realizó un análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza. Explicar sus causas y sus efectos, así como aquellos datos de interés

que se recogieron en forma directa de la realidad. Es de destacar igualmente, que el investigador pudo vincular el estudio de carácter documental con el empírico (de campo) lo que dictamino como estrategia que estas condiciones nutran aún más el trabajo de investigación.

En cuanto a la naturaleza del problema, el estudio corresponde a una investigación descriptiva, al respecto Sabino (2006:43), “las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura y el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. Es por ello que el abordaje de este estudio descriptivo permitirá considerar en forma descriptiva el sentido lógico y sistemático del problema de investigación.

Población y Muestra de la Investigación

Según, Hurtado y Toro (1999:79), “la población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”.

Por tratarse de una gran institución, para efecto de esta investigación se tomó en cuenta aquellas personas que están involucradas y que son responsables de los procesos llevados a cabo en la Dirección de Control Posterior. Por lo tanto, los estudios poblacionales fueron los responsables de dicho proceso en la contraloría Municipal de San Joaquín. Lo cual implica que la población estaría integrada por un total de 10 personas dado que a través de esta se conoció de parte de los actores involucrados la opinión que se merece el manejo y atención al talento humano que labora en dicha contraloría Municipal.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

En la investigación se describe con precisión los medios que permiten recabar la información precisa vinculada con las unidades que fueron objeto de

estudio siendo evidente que las técnicas e instrumentos que se emplearon estuvieron enfocadas a una investigación descriptiva y de campo. El instrumento que se utilizó es el cuestionario el cual consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos, con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación. A tal efecto se utilizó la técnica de encuesta a través de la escala de Likert. De esta manera el instrumento de recolección de datos para efectos de este trabajo especial de grado es el cuestionario

Hurtado y otros (2002:90), se define como: Una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales.

Por otra parte, Bisquerra (1996:88), define al cuestionario como:

Un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objeto de estudio. Hay dos tipos de cuestionarios: los aplicados a la medición y diagnóstico psicopedagógico y los utilizados en la recogida de datos en las encuestas o cuestionarios de encuestas.

La Validez y Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010:243), “la validez es el grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir”. En este caso la validez del instrumento será de contenido y validado por un instrumento a través de tres (03) expertos, dos (02) especialistas en gerencia del talento humano y un (01) experto en el área de control fiscal externo, quienes revisaron los ítems en aspectos como tendenciosidad, claridad, redacción y congruencia. La validez indica la capacidad de la escala para medir las cualidades

para los cuales ha sido construida y no otras parecidas. Una escala confusa no puede tener validez, cuando verdaderamente mide lo que afirma medir. Para poder aseverar que la investigación que se realizó está dentro del marco de desarrollo específico y orientado a las soluciones esperadas, se hace un análisis de los instrumentos que se utilizaran para hacer medible la validez de los mismos con el fin planteado en el estudio.

Existen diversos análisis científicos que permiten evaluar la validación y la confiabilidad e identificar las dimensiones que se deban refinar, estas dimensiones estarán denotadas por aquellos aspectos en los que se desea conocer la calidad de un buen trabajo científico. Así entonces, la validez del instrumento se obtuvo a través del procedimiento conocido como juicio de expertos. Los cuales son aquellas personas que se destacan como conocedores del área objeto de este estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su afición por determinados temas.

De esta manera la confiabilidad se debe realizar mediante el método conocido como Alpha de Cronbach, el cual es utilizado para mediciones de variables o dimensiones que responden a una escala de medición de intervalo o razón. Para Sabino, (1992:132) “un instrumento es confiable cuando se vuelve a medir una misma característica utilizando la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto y objeto obteniéndose resultados similares”.

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

Cuadro N° 3: Escala para la confiabilidad del Instrumento

Rango	Confiabilidad
0,81-1,00	Muy alto
0,61-0,80	Alto
0,41-0,60	Moderado
0,21-0,40	Bajo
0,10 -0,20	Muy bajo

C
ONFI

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

0,75

K: El número de ítems

SSi2: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST2: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Es decir, la confiabilidad fue alta, dado que el resultado fue de 0.61 Ver anexo D

Tabulación y Análisis de los Datos

Una vez aplicado el cuestionario con sus respectivas preguntas, se puede decir que con la información recolectada se visualizó en los resultados del estudio, donde se aplicó la estadística descriptiva mediante una distribución de frecuencia, a través de gráficos. Estas herramientas permitieron recoger la información, visualizarla y luego se procedieron a realizar el análisis respectivo de los datos. Por consiguiente, se describieron los datos, los valores y la puntuación obtenida para cada variable, aplicándosele la distribución de frecuencia correspondiente, considerando las puntuaciones en cada categoría o pregunta, para luego realizar el análisis de dichas variables.

Cuadro 3: Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL: ANALIZAR LA FORMACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL MANEJO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS
1.- Realizar un diagnóstico sobre cómo es concebida la formación de la gestión del talento humano en un órgano de Control Fiscal Externo.	Diagnóstico de la concepción sobre la formación de la gestión del talento humano en la contraloría municipal.	Gestión del talento humano de la contraloría municipal.	Condiciones de Trabajo Capacitación y Desarrollo	Cuestionario	1 al 8
2.- Describir los componentes que intervienen en la toma de decisiones sobre los planes formativos de un órgano de Control Fiscal Externo.	Componentes que intervienen en la toma de decisiones.	Planificación Control Interno Efectividad Desempeño de los funcionarios.	Cumplimiento	Cuestionario	9 al 16
3.- Proponer la gestión por competencias una vez que los procesos formativos se hayan realizado en el marco del plan de formación de la Dirección de Control Posterior de un órgano de Control Fiscal Externo.	Competencias alcanzadas una vez alcanzados los procesos formativos.	Toma de decisiones Puesta en marcha	Estrategias	Cuestionario	17 al 25

Fuente: Willian Castillo (2022)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado se logró considerar el análisis de todas las afirmaciones correspondiente al tema objeto de estudio en este sentido, se diseñó la encuesta a través de dos dimensiones, la primera: la gestión del talento humano como proceso que incrementa el desempeño en los funcionarios de las contralorías municipales, y la segunda parte trata sobre la administración de la gestión en las contralorías municipales.

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

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SOBRE CÓMO ES CONCEBIDA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO

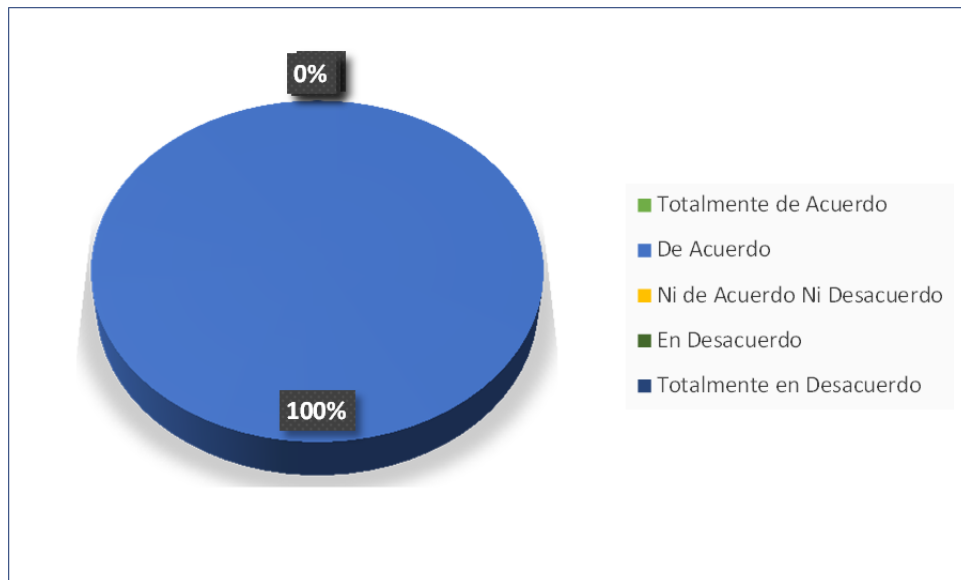
P.01: Los Órganos de Control Fiscal actúan con transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos y fondos del sector público.

Tabla 01: Transparencia y eficiencia

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
0	10	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 01: Transparencia y eficiencia



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un 100% se denota estar de acuerdo en cuanto a la actuación de los funcionarios con transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos público. Según investigaciones realizadas por CEPAL, dentro de este marco, la gestión pública para el desarrollo implica: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo.

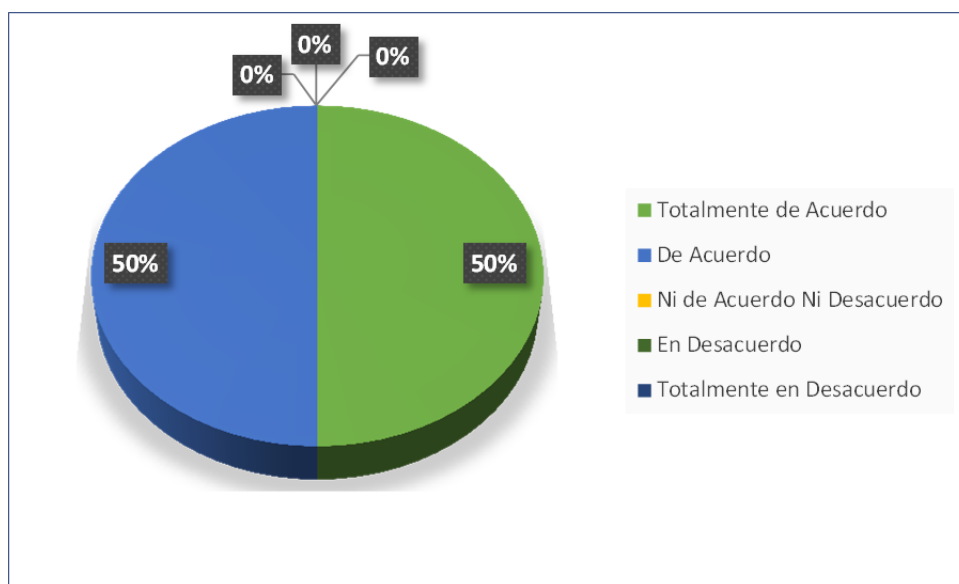
P.02: Los Órganos de Control Fiscal se dedican a ejercer la función de dirigir, fiscalizar, vigilar y controlar efectivamente y eficientemente los ingresos, gastos, bienes municipales y operaciones que afecten la administración pública.

Tabla 02: Funciones del órgano

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5	5	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 02: Funciones del órgano



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un porcentaje dividido, pero dando como resultados positivos los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que los OCF se dedican a dirigir, fiscalizar, vigilar y controlar los ingresos y gastos municipales.

Hoy en día, este proceso de producción de resultados y valor público ocurre en red, a través del conjunto de instituciones públicas, y en conjunto con los actores de la sociedad civil y el sector privado quienes coproducen los resultados del desarrollo. Por tanto, los temas de gobernanza en lo que se refiere a la organización de las relaciones entre actores, su coordinación, supervisión e intercambio de información y responsabilidades, son factores críticos en la implementación de las políticas públicas concertadas y planificadas por los Estados.

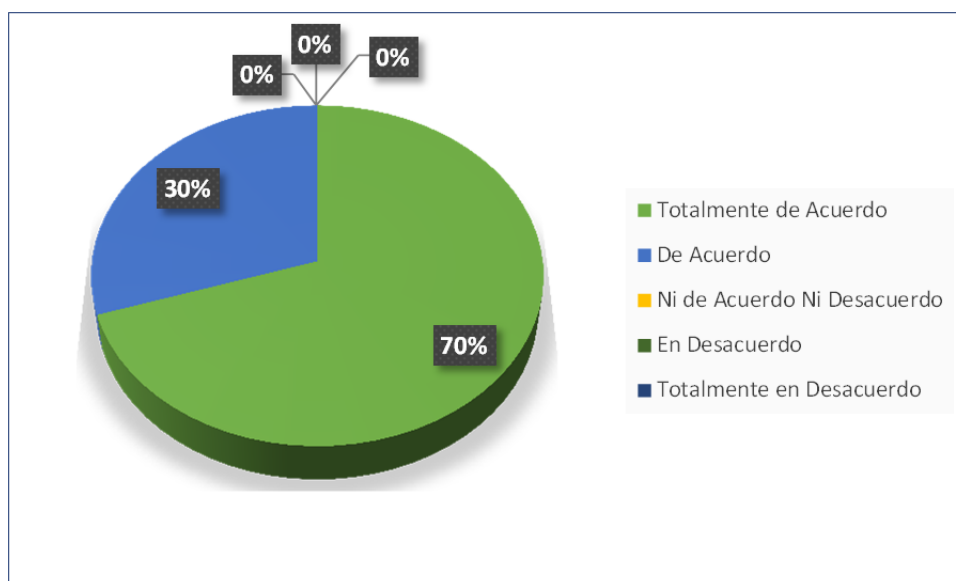
P.03: La Contraloría Municipal de San Joaquín es por mandato constitucional el Organismo Público Municipal, con competencia expresa para ejercer funciones de Vigilancia, Control y Fiscalización de los Ingresos, Gastos y Bienes Públicos Estadales.

Tabla 03: Competencias expresas

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
7	3	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfica 03: Competencias expresas



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Un total del 70% es decir los 7 funcionarios consideran que la contraloría municipal tiene la competencia expresa para ejercer la vigilancia y fiscalización de los ingresos y gastos control de los bienes públicos municipales, mientras el 30% restante a pesar de estar de acuerdo maneja la disposición de incorporar nuevas responsabilidades en aras de cerrar toda brecha que afecte el patrimonio del Estado. En este sentido, el autor está de acuerdo en que las políticas de los órganos de control fiscal, que exigen desafíos tanto nacionales, regionales y municipales implican un compromiso fuerte, proactivo y partícipe con otros en su función, capaz de formular e implementar estrategias de desarrollo para alcanzar las metas propuestas en su plan operativo.

La Contraloría General de la República (CGR), establece a través de publicaciones en diferentes redes sociales que las contralorías deben ir de la mano con un modelo de gestión pública de calidad, orientado a un desarrollo de manera efectiva, eficiente y oportuna. Los elementos claves del ciclo de la gestión pública de una contraloría para el desarrollo se enmarcan en tres campos complementarios: vigilancia, control y fiscalización.

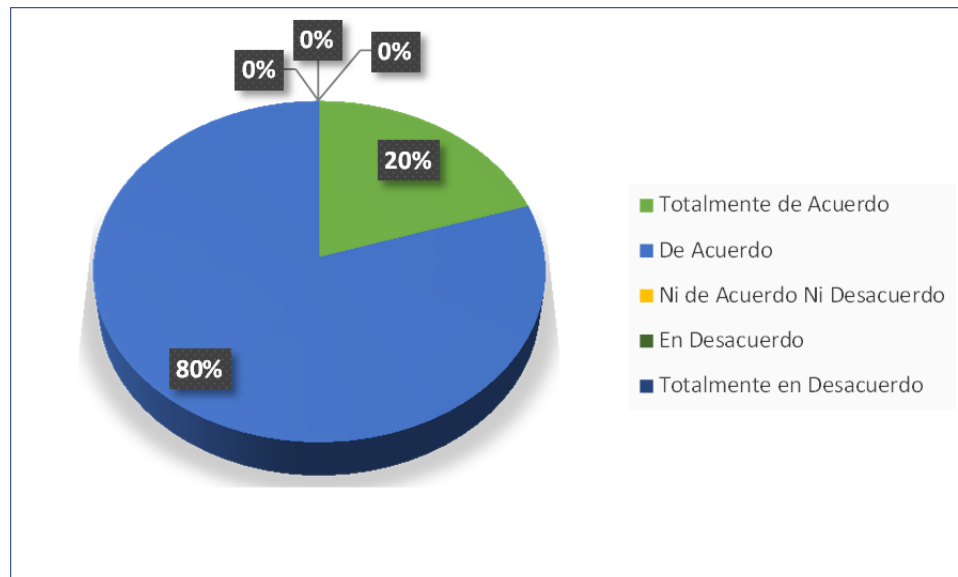
P.04: La contraloría Municipal estará a cargo de un Contralor o Contralora Municipal quien ejercerá de conformidad a las leyes las ordenanzas respectivas, el control, vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales.

Tabla 04: Cargo y Competencias

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
2	8	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfica 04: Cargo y Competencias



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

En este sentido, de acuerdo a la encuesta realizada se denota que un total del 80% es decir los 8 funcionarios consideran que la contraloría municipal debe estar a cargo de un contralor con funciones claras y con sentido de responsabilidad ante las funciones que le competen, mientras el 20% de los encuestados consideran que es uno de los órganos más especializados totalmente en la materia. La preocupación creciente por la eficiencia en cuanto al cumplimiento sobre la vigilancia y control de los ingresos y bienes municipales, pasa a ser uno de los objetivos primordiales en el modo de gestión de los órganos de control fiscal. Los sistemas presupuestarios y de gestión de las contralorías, constituyen el instrumento esencial para asegurar que los recursos públicos obtenidos sean para el fin por el cual fueron presupuestados y claramente proyectados a mejorar en busca de que se ejecuten de una manera transparente. Imponiendo, por tanto, la firme necesidad de llevar a cabo un profundo cambio en la gestión y control de los gastos municipales.

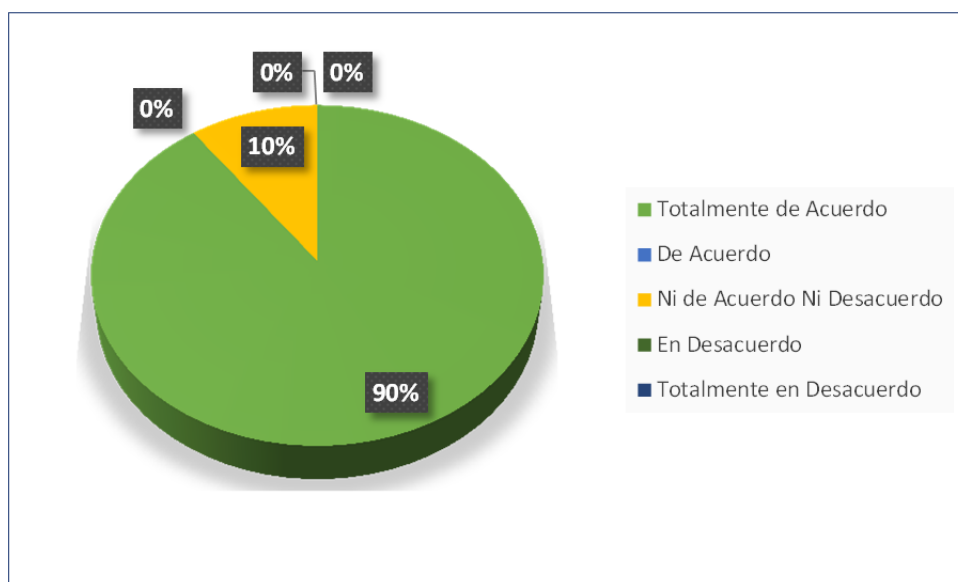
P.05: Los órganos de control fiscal deben planificar sus actuaciones de acuerdo a un plan preconcebido denominado Plan Operativo Anual.

Tabla 05: Planificación de sus actuaciones

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
9	0	1	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfica 05: Planificación de sus actuaciones



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Un total del 90% de los funcionarios manifiesta estar totalmente de acuerdo en que las actuaciones de control deben estar basadas en una planificación que les permita medir lo ejecutado a través de un instrumento que demuestre mediblemente la gestión realizada, así mismo se evidencia que un 10% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada.

Esta fase de organización está dedicada al desempeño sobre las actuaciones realizadas por el órgano de control fiscal por lo que, es la fase más creativa y, a la vez, más perceptible para todos los funcionarios implicados en el proceso de planificación. Por esta razón la contraloría a través de su Plan Operativo Anual (POA), le ofrece información y diversas herramientas para definir las acciones de su actuación teniendo en cuenta las necesidades detectadas, los recursos disponibles y los objetivos.

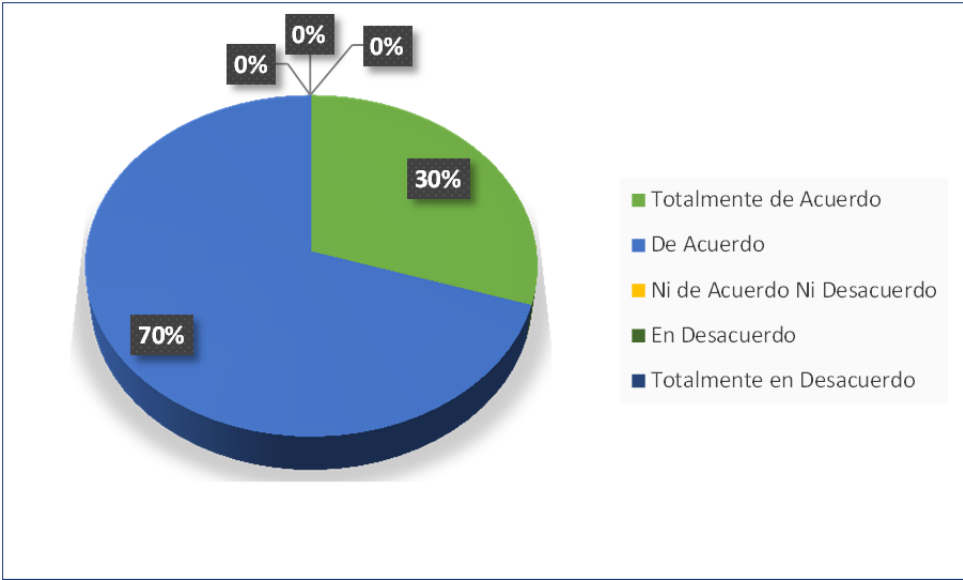
P.06: La contraloría municipal deberá elaborar un plan de capacitación de personal a fin de poder cumplir con la misión asignada.

Tabla 06: Plan de capacitación

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3	7	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 06: Plan de capacitación



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un 70% de los consultados, manifiestan estar de acuerdo en la elaboración de planes de capacitación, mientras que un 30% manifiesta estar totalmente de acuerdo ya que facilita a los funcionarios mejores conocimientos en las tareas encomendadas.

Cota (2017), en su investigación sobre: La capacitación como herramienta efectiva describe: “La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una organización ya sea pública o privada”. Una planificación adecuada del componente humano en un órgano de control fiscal requiere de una política de capacitación permanente. La máxima autoridad del órgano debe ser el primer interesado en su propia formación y el primer responsable en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

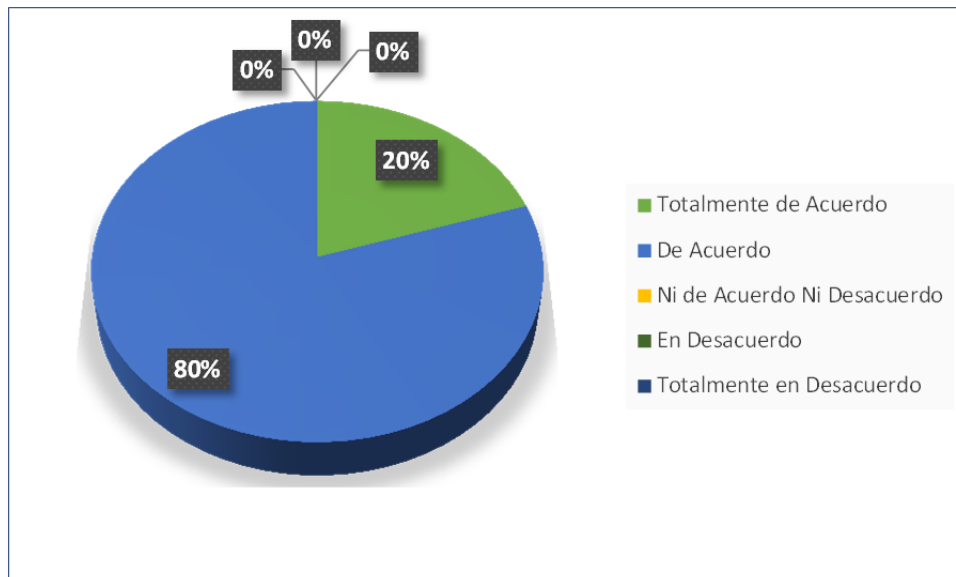
P.07: La contraloría municipal debe asignar los recursos para la capacitación en su personal a fin de que cumplan en forma óptima sus funciones.

Tabla 07: Asignación de recursos

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
2	8	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 07: Asignación de recursos



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un 80% de los consultados se denota, que el órgano de control fiscal municipal debe de asignar recursos para la formación profesional de los funcionarios que laboran en la contraloría municipal, mientras un 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo en la afirmación planteada. En un mundo globalizado, estar capacitado constantemente en materia de control fiscal es una ventaja competitiva, te abre camino y te mantiene actualizado.

El objetivo principal de la capacitación es mejorar la eficiencia de los funcionarios para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de eficacia y eficiencia en la gestión del órgano. Para el autor, la capacitación y la formación continua, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, tiene como misión mantener a los funcionarios involucrados en la evolución de la contraloría. Esto les ayuda a tener mayor comprensión de las responsabilidades de su trabajo. Las personas que son competentes, buscan mejorar los estándares continuamente. Ahora, bien se puede

decir que la Contraloría Municipal de San Joaquín mantiene una posición de liderazgo dentro del Municipio.

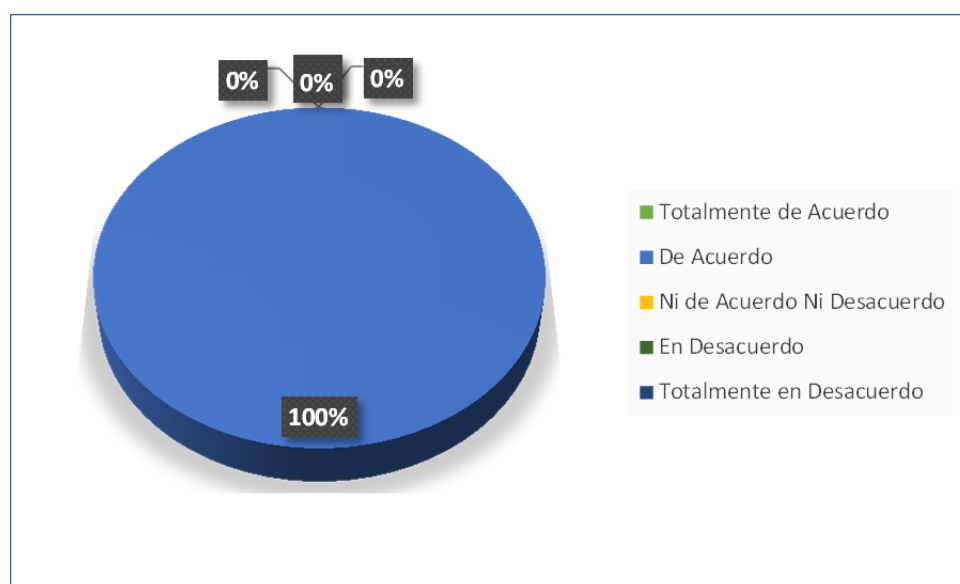
P.08: La contraloría municipal debe evaluar a su personal para detectar las debilidades y fortalezas que tengan los funcionarios.

Tabla 08: Detección de debilidades

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
0	10	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 08: Detección de debilidades



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un total del 100% de los funcionarios consultados, están de acuerdo en tomar en cuenta las evaluaciones de desempeño por parte de las contralorías municipales, ya que estas se ajustan a las necesidades específicas que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación. La resiliencia de

órgano de control fiscal, aumenta a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades. Gracias a este diagnóstico interno, una entidad puede diseñar un plan de acción para optimizar sus resultados a través de esta atención a los recursos disponibles.

Las fortalezas de una organización tanto público como privada constituyen un valor sólido para la misma, por tanto, son un pilar de la marca corporativa sobre el cual se debe seguir construyendo. Las fortalezas son una gran oportunidad, por tanto, no solo deben mantenerse sino también reforzarse en el plan de acción para incrementar los resultados positivos. Sin embargo, lo verdaderamente importante de las fortalezas es su identificación previa mediante un análisis. Un órgano debe identificar las fortalezas a través de un análisis aplicando la matriz DOFA, una herramienta útil para analizar y clasificar los aspectos positivos y negativos, separando las cuestiones internas y externas. De este modo, el resultado es una tabla que incluye fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

DESCRIBIR LOS COMPONENTES QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO.

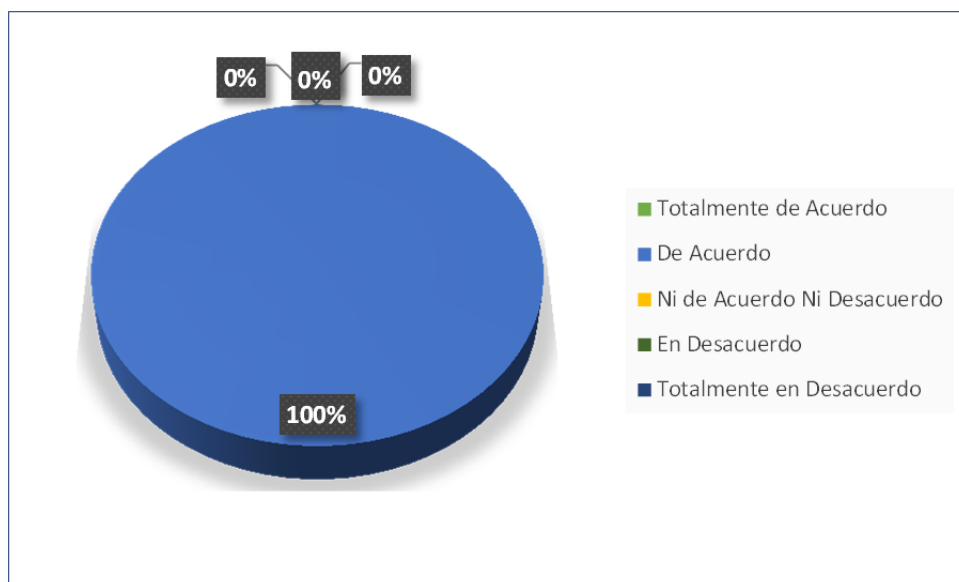
P.09: La Contraloría Municipal de San Joaquín deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos, coordinados en el campo de la orientación y formación profesional

Tabla 09: Orientación y formación profesional

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
0	10	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 09: Orientación y formación profesional



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un total del 100% de los funcionarios consultados, están de acuerdo en adoptar programas orientados a la formación profesional. En este sentido, el autor considera que los procesos de evaluación del aprendizaje considerados cruciales para brindar información sobre los alcances formativos contemplan mecanismos que permiten reunir información para realizar inferencias, principalmente en aspectos como: las capacidades desarrolladas; su potencial de rendimiento y respuesta en situaciones reales en las que deba utilizar lo aprendido; en relación con el logro de las metas de aprendizaje.

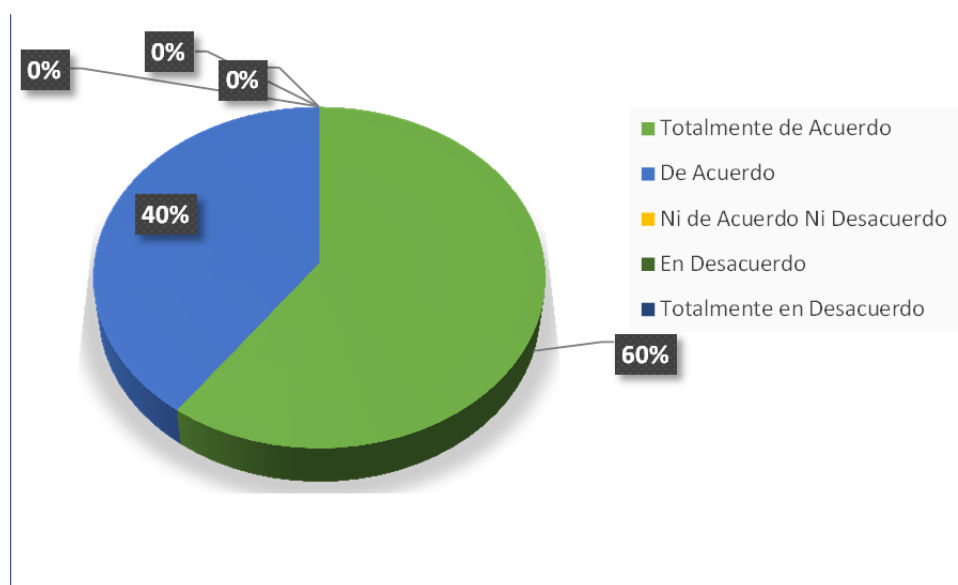
P.10: La Contraloría Municipal de San Joaquín desarrolla planes formativos e pro de buscar una buena gestión dentro de sus auditorias

Tabla 10: Desarrollo de planes formativos

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6	4	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 10: Desarrollo de planes formativos



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un 60% de los encuestados se evidencia estar totalmente de acuerdo en el desarrollo de planes formativos en pro de una buena gestión dentro de las auditorías planificadas dentro del plan operativo. Un buen plan de formación puede hacer que la contraloría destaque entre la competencia, diseñarlo correctamente es clave. El ambiente laboral cambia continuamente, lo que exige a los funcionarios mantenerse actualizados y desarrollar nuevas competencias. Los órganos de control fiscal en cualquier ámbito deben responder a estas necesidades mediante la creación de un plan de formación que sea útil para su talento humano y le ayude a mejorar.

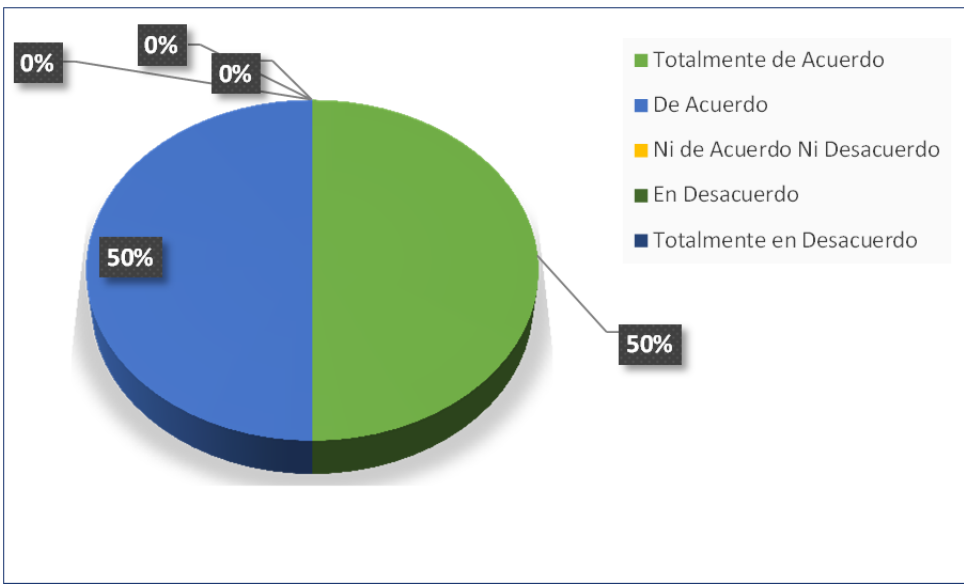
P.11: La educación es un derecho y un deber social para los ciudadanos, fundamentada en las bases de las corrientes del pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de los funcionarios que laboran en la Contraloría Municipal de San Joaquín.

Tabla 11: Desarrollo de potencial creativo

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5	5	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 11: Desarrollo de potencial creativo



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un porcentaje dividido entre 50%, pero dando resultados positivos los encuestados manifiesta estar de acuerdo en desarrollar potencial creativo a través de la educación o bien de una buena formación profesional que será reflejada en el trabajo ejecutado dentro de las dependencias adscritas. Narcia (2016), describe

que “El desarrollo del potencial creativo es una optativa complementaria, que te permitirá generar el descubrimiento de técnicas o herramientas que te apoyen en la producción de ideas diversas para la solución de problemas específicos”. La creatividad es un potencial que, analizando sus características propias, intenta describir pautas para el desarrollo de la misma con esto se procura reflexionar sobre la idea de que la creatividad es un recurso de la inteligencia característico a cada ser humano, que del mismo modo es susceptible de ser desarrollada.

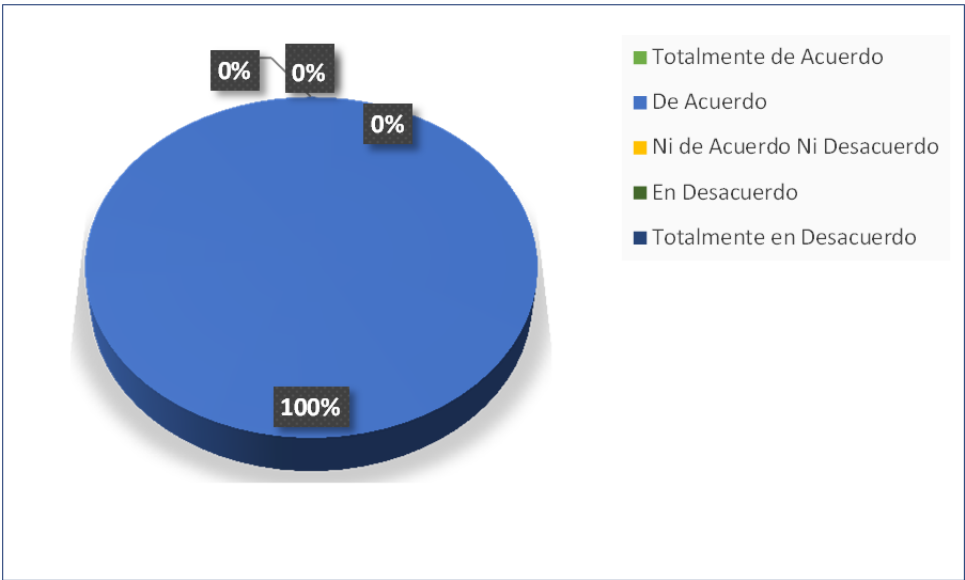
P.12: La Contraloría Municipal de San Joaquín está obligada dar capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa de los funcionarios del órgano.

Tabla 12: Capacitación y perfeccionamiento profesional

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
0	10	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 12: Capacitación y perfeccionamiento profesional



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

La totalidad de los encuestados está obligado a dar capacitación y perfeccionamiento profesional cooperar con la actividad educativa y cultural, que debe tener el talento humano que desempeña funciones en un órgano de control fiscal. En este sentido, los cambios sociales y tecnológicos, han suscitado cambios relevantes en el mundo laboral y, en la generación y desarrollo de sus procesos. Estas transformaciones han sufrido necesariamente modificaciones en la naturaleza y funciones de las actividades productivas y, en las competencias que deben poseer los trabajadores para responder a las demandas que exige el mundo de la producción y de los servicios para alcanzar los niveles de productividad, rendimiento y eficacia requeridos por los mercados nacionales e internacionales.

Ante esta realidad, se establecen reformas educativas para abrir nuevas vías de desarrollo, como un proceso destinado a ofrecer la oportunidad de formar al talento humano, para la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas. A través de un procedimiento educativo se aplican técnicas que tendientes a promover diversos aprendizajes y a estimular su capacitación acorde con los cambios tecnológicos y exigencias actuales. Según Cejas M. (2004), el proceso de formación desde cualquier ángulo es complejo tiene múltiples dimensiones y es un proceso que se ha ido valorando desde diferentes términos y disciplinas. Su dimensión es de tal magnitud que puede interpretarse como entrenamiento, adiestramiento, instrucción, desarrollo, cualificación, educación.

Sin embargo, es importante destacar que el ámbito de la formación en los órganos de control fiscal, esta actividad tiene como fin el desarrollo de las competencias del talento humano y ayudar a logro de los objetivos de la contraloría. Es por ello, que la actividad formativa, tiene un determinado protagonismo, que la lleva a considerarse como un factor clave, ya que agrega valor tanto al órgano como a sus funcionarios, para alcanzar el éxito competitivo.

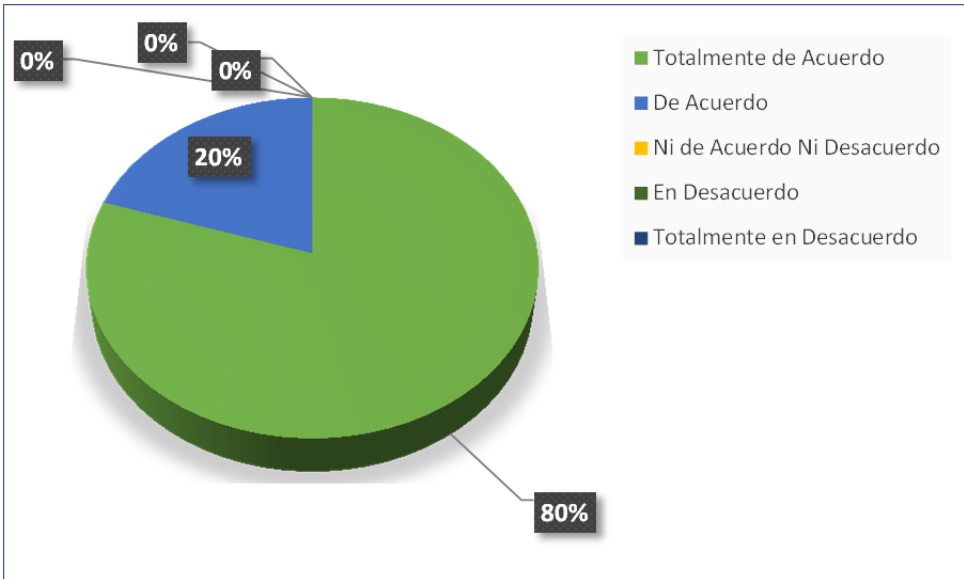
P.13: La formación profesional y la capacitación contribuye a la formación del personal especializado llevando a cabo el adiestramiento para mejorar la profesionalización de los funcionarios que labran en la Contraloría Municipal de San Joaquín

Tabla 13: La formación profesional

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
8	2	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 13: La formación profesional



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un 80% de los encuestados denotan estar totalmente de acuerdo en que el adiestramiento a través de la formación profesional mejora el profesionalismo de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal, y el 20% restante manifiesta de manera muy receptiva estar de acuerdo en que la formación y

capacitación es la base para mejorar la profesionalización de los funcionarios que labran en la Contraloría Municipal de San Joaquín. Es importante resaltar que la capacitación profesional constituye un concepto básico en el desarrollo del talento humano. Se trata de desarrollar una habilidad particular a un nivel deseado por instrucción y práctica.

La capacitación es una herramienta muy útil que puede llevar a un funcionario a una posición en la que pueda hacer su trabajo de manera correcta, efectiva y concienzuda. Así mismo, capacitación profesional como el procedimiento organizado por el cual las personas aprenden conocimiento y / o habilidad para un propósito definido, la misma, se refiere a las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas con el objetivo principal de ayudar a los funcionarios de un órgano de control fiscal a adquirir y aplicar los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes necesarias para un trabajo y una organización en particular.

Generalmente, la Contraloría Municipal de San Joaquin, se enfoca en proporcionar a los funcionarios habilidades específicas o ayudar a corregir las deficiencias en su desempeño, a través de un proceso de aprendizaje a corto plazo que implica la adquisición de conocimiento, la agudización de habilidades, conceptos, reglas o el cambio de actitudes y comportamientos para mejorar su desempeño.

Después de que un empleado es seleccionado, el órgano garantiza a su talento humano, contar con una capacitación para que pueda realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Por lo tanto, la capacitación profesional adquirida por los funcionarios dentro de la contraloría se evalúa a través de las habilidades, conocimientos, actitudes y la eficiencia que presentan en la delegación de sus funciones para obtener un mejor rendimiento en la ejecución de sus actividades encomendadas.

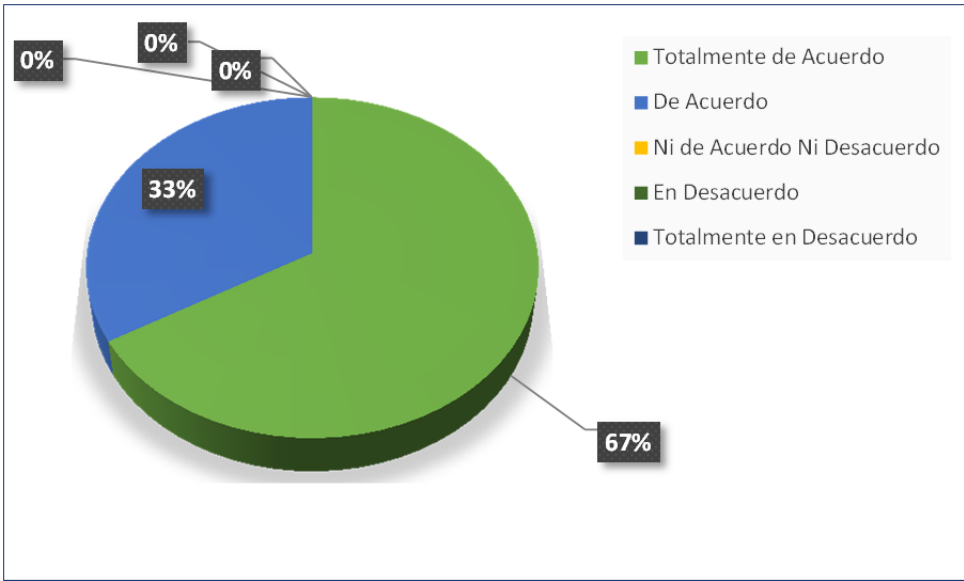
P.14: Dispone la Contraloría Municipal de San Joaquín de una formación por competencias que le permita mejorar sus destrezas para afrontar retos de trabajo

Tabla 14: Formación por competencias

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6	3	1	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 14: Formación por competencias



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Con un 67% de los funcionarios encuestados, se denota estar totalmente de acuerdo con la disposición de una formación por competencia que le permita afrontar nuevos retos dentro del órgano de control fiscal externo municipal. Así mismo el 33% restante está de acuerdo en que la formación por competencia

permite a los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal adaptarse a este nuevo ecosistema del aprendizaje constante y que sean capaces de asumir nuevos retos. Cejas (2018), describe “la formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución”.

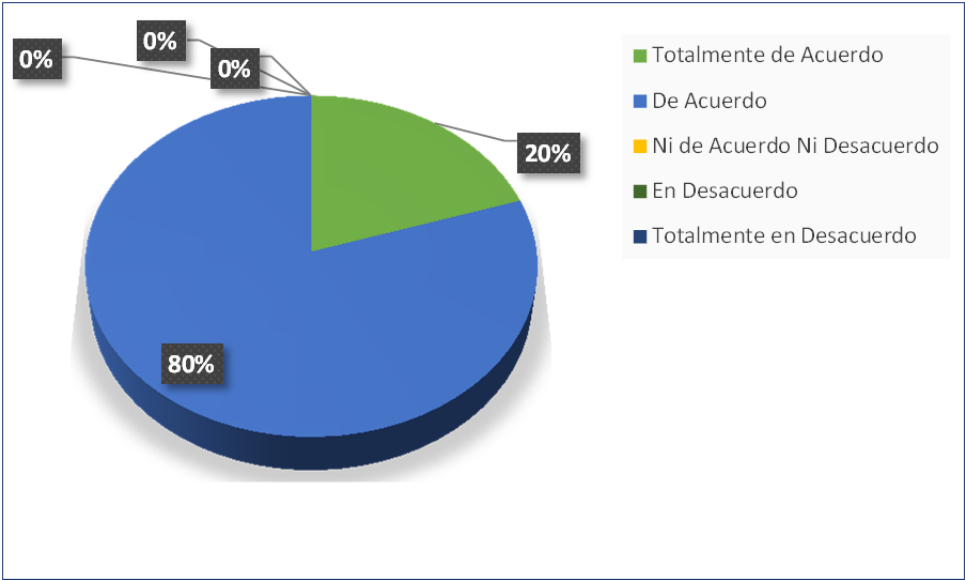
P.15: La formación continua es considerada parte de un aprendizaje generador de conocimiento, habilidades y destrezas y generador de competencias

Tabla 15: La formación continua

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
2	8	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 15: La formación continua



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

El 80% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación de que la formación continua en el talento humano que labora en una contraloría es un generador importante de conocimientos y habilidades que crea competencias productivas. Así mismo el 20% restante está totalmente de acuerdo en que la formación por competencia es parte de un aprendizaje significativo orientado a la formación humana integral. Para el autor, dentro de un órgano de control fiscal municipal, la formación continua es una modalidad formativa compuesta por actividades y programas de aprendizaje de forma teórica y práctica que se suele realizar por medio de cursos especializados en aquello que se debe aprender.

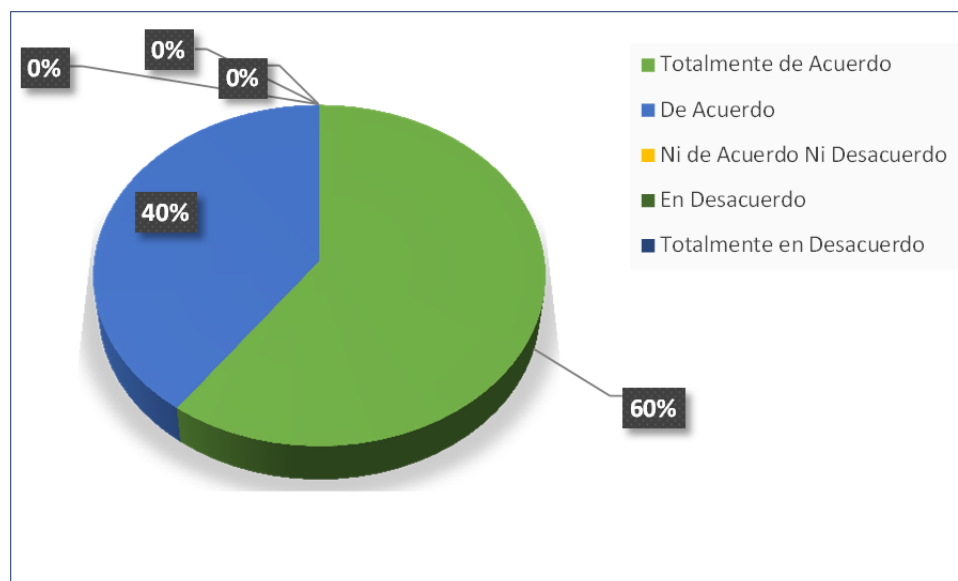
P.16: La Contraloría Municipal de San Joaquín está interesada en participar en la formación por competencias para la mejora y adquisición de conocimientos y habilidades que les permita fortalecer las cualidades de su talento humano

Tabla 16: Mejoras y adquisición de conocimientos

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6	4	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 16: Mejoras y adquisición de conocimientos



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Hoy en día las organizaciones buscan la excelencia, sumado a los grandes cambios entorno a las teorías, principios y conceptos que tendían a perpetuar la hegemonía del conocimiento científico, ha traído como consecuencia que los paradigmas dominantes durante la modernidad hayan sido de fuertes cuestionamientos, por ello, se han generado nuevos enfoques y nuevas líneas en el área del recurso humano con el fin de buscar un alto rendimiento como imperativo de supervivencia en mercados cada vez más globales competitivos y complejos con clientes cuyas expectativas aumentan a medida que conocen nuevos servicios.

Existen diversos enfoques para abordar la gestión del talento humano siendo de interés particular el proceso de formación, desde el enfoque de competencias. Los órganos de control fiscal externo municipal, contemplan como objetivo profundizar el conocimiento al talento humano acerca de esta visión realizando un acopio de información, organización, revisión, integración y

evaluación de diversas fuentes para así lograr identificar, describir y analizar las competencias.

IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ALCANZADAS UNA VEZ QUE LOS PROCESOS FORMATIVOS SE HAYAN REALIZADO EN EL MARCO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO

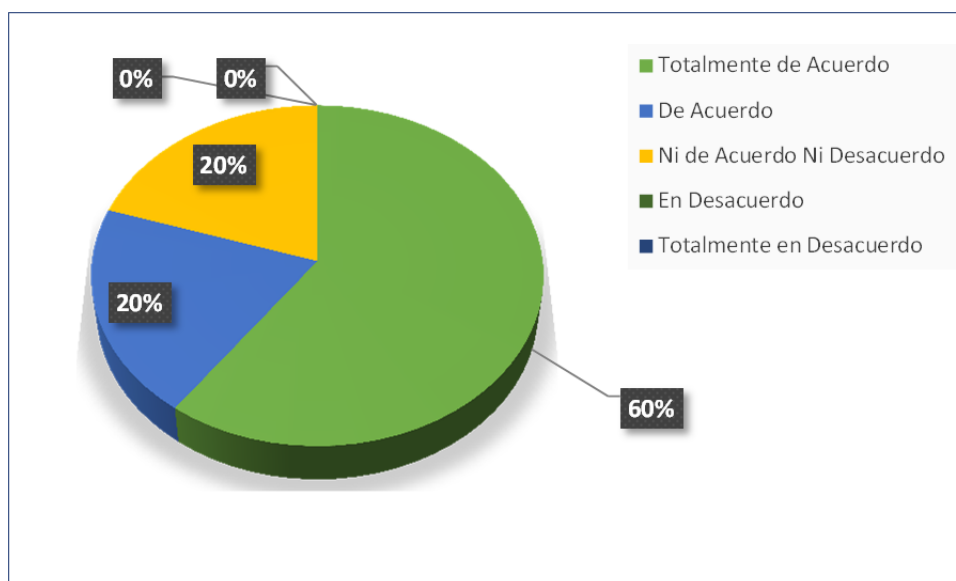
P.17: La formación por competencia proporciona y/o fortalece los conocimientos que el funcionario requiere para un eficiente desempeño en el desarrollo de sus labores.

Tabla 17: Eficiente desempeño en el desarrollo de labores

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6	2	2	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 17: Eficiente desempeño en el desarrollo de labores



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Con un 60%, han respondido que la formación profesional proporciona y/o fortalece los conocimientos que el funcionario requiere para un eficiente desempeño en el desarrollo de sus labores, manifestando así una tendencia positiva respecto a lo establecido en el marco de la teoría consultada. Así mismo se evidencia un 40% dividido sobre la base de un 20% estar de acuerdo con la pregunta realizada y el otro 20% opta por no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Para el investigador, es necesaria la imperativa aptitud para aprender, comunicar, trabajar en grupo para evaluar las situaciones, por tanto, debe existir autonomía, independencia de espíritu y capacidad de análisis basadas en el saber. Cejas (2008), en su investigación señala que la formación por competencia es “el abordaje de las competencias plantea la necesidad de reconocer los requerimientos actuales de transferir desde el aprendizaje las destrezas y conocimientos las novedosas situaciones existentes en el campo profesional permitiendo así ir más allá de la educación y pasar a la profesionalización a través de un desempeño idóneo en las actividades laborales”.

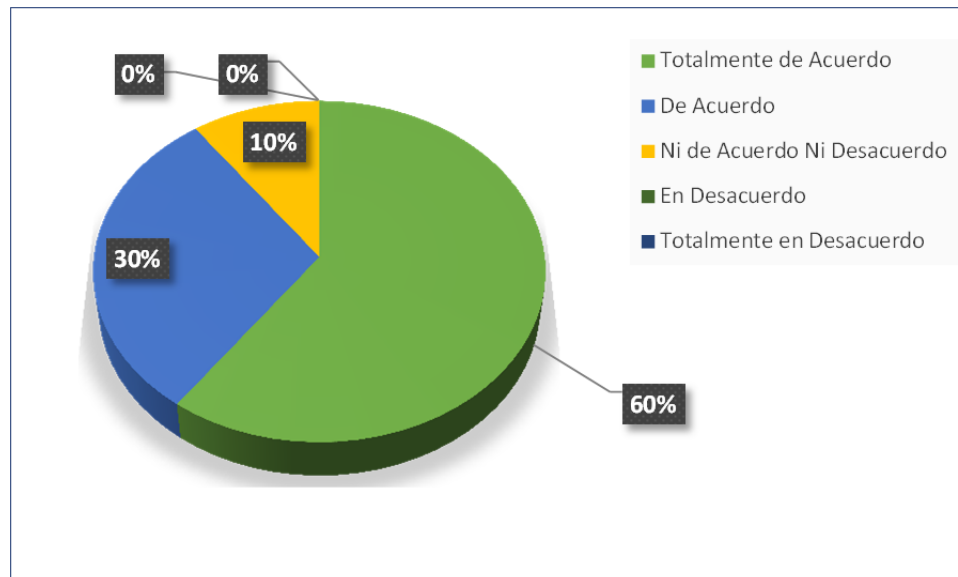
P.18: La formación por competencia es el proceso que obliga al estado a ofrecer capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos.

Tabla 18: Educación y cultura organizacional

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6	3	1	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 18: Educación y cultura organizacional



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Un 60% de los consultados están totalmente de acuerdo que la formación por competencia es el proceso que obliga al estado a ofrecer capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos. Para Manzó (2011) la formación por competencia “no se adquieren para toda la vida, sino que una vez que contamos con ellas debemos seguir realizando los esfuerzos oportunos para que éstas no desaparezcan”. Se debe crear un entorno de aprendizaje continuo alrededor de los estudiantes, que les capacite para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida, y que les permita permanecer receptivos a los cambios conceptuales, científicos y tecnológicos que vayan apareciendo durante su actividad laboral.

No obstante, en lo que se refiere a las contralorías cuentan con sus propios mecanismos referidos a las ordenanzas, los acuerdos, resoluciones, que tienen alcancen públicos y entrarán en vigencia en la fecha de su publicación en la gaceta municipal salvo lo dispuesto en la Ley Orgánica del Poder Público

Municipal o expresa indicación en contrario. Así mismo, las contralorías conjuntamente con las alcaldías municipales a través de presupuestos establecidos para el componente educativo y de capacitación destina recursos para el desarrollo de programas formativos mediante la ejecución de proyectos que están financiados a través de recursos del fondo de compensación interterritorial, logrando así promover, incentivar y desarrollar la educación y la inversión en la formación especializada de los ciudadanos del municipio y además de los funcionarios apoyando de manera para el logro de una educación de calidad, derecho y funcionamiento de los planes formativos concebidos constitucionalmente.

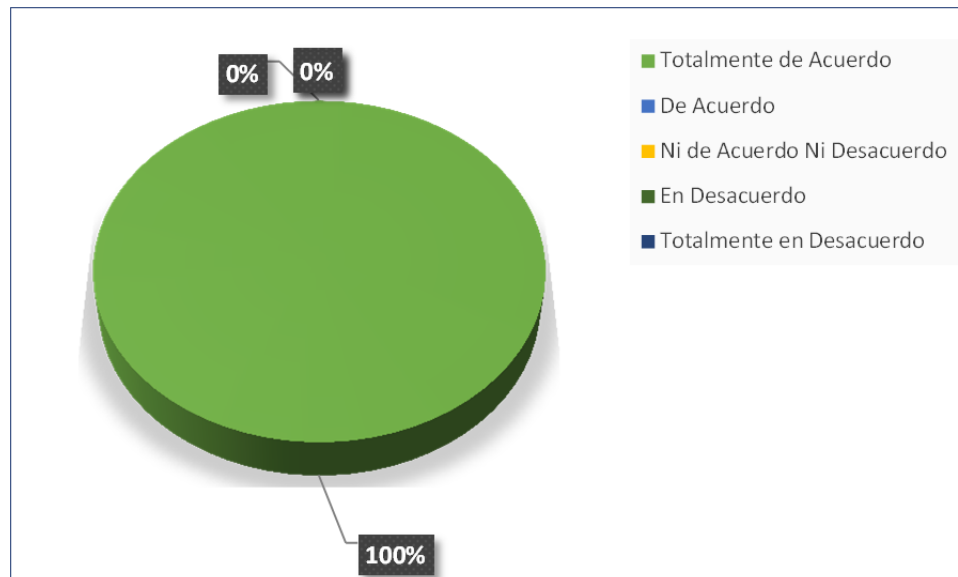
P.19: Los planes de formación proporciona la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de la administración pública.

Tabla 19: Desarrollo de conocimientos

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10	0	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 19: Desarrollo de conocimientos



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Acertadamente los encuestados, han coincidido con un 100% las mismas proporcionan la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de la administración pública. En toda administración pública existen dos tipos de recursos los tangibles y los intangibles, en términos administrativos los primeros según López y Guerras (2020), son aquellos que resultan fáciles de identificar y evaluar. Su principal objetivo es conseguir una aplicación más eficiente de los recursos de la institución, y se encuentran identificados en los balances de la institución y valorados con criterios contables. Estos hacen referencia a los activos físicos y financieros de la institución. Sin embargo, los segundos es decir los intangibles (Recursos Humanos) son considerados activos intangibles dado que incluyen la experiencia, el conocimiento, las habilidades, las destrezas y la aceptación del riesgo, la motivación, la lealtad y la sabiduría; entre otros, por tanto, son de significancia preponderante en las instituciones públicas y más en órganos de control fiscal externo.

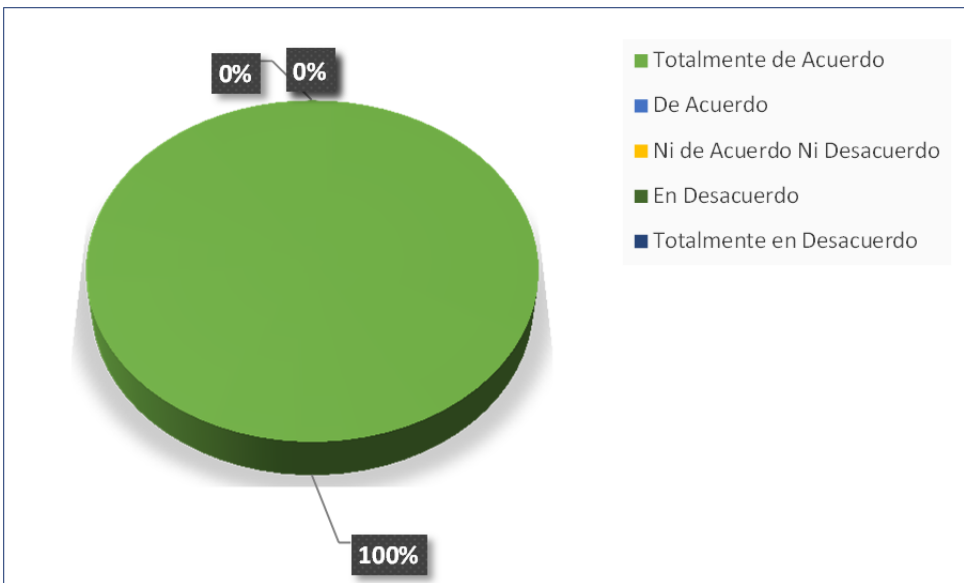
P.20: La formación profesional es un derecho y un deber social para los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar el potencial del ser humano.

Tabla 20: Desarrollo del potencial del ser humano

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10	0	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 20: Desarrollo del potencial del ser humano



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Con un 100% los consultados consideran que la formación profesional y la inversión en ella son un derecho y un deber social para los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar el potencial del ser humano. En este sentido y siguiendo la Recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo –OIT– desde una perspectiva internacional la inversión en la formación promueve los mecanismos, a través de las orientaciones incluidas para los reconocimientos y la certificación

de las aptitudes profesionales, de allí sugiere a los estados y miembros de la OIT (entre ellos Venezuela) la adopción de medidas para promover el desarrollo, la aplicación el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimientos de manera formal e informal.

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

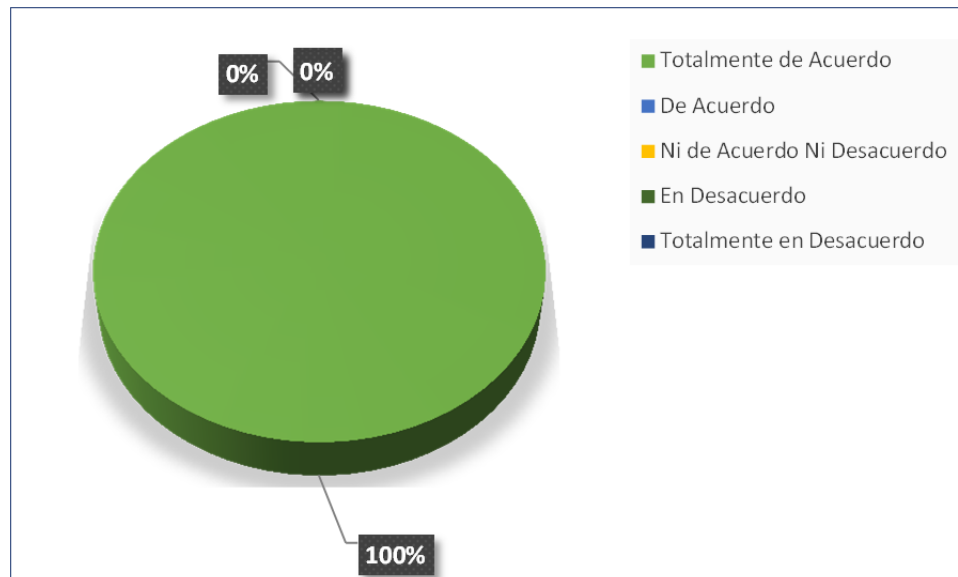
P.21: Los planes formativos dentro de un órgano de control fiscal externo es una actividad estratégica, considerado como un elemento indispensable para asegurar el eficiente funcionamiento organizacional

Tabla 21: Eficiencia en el funcionamiento organizacional

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10	0	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 21. Eficiencia en el funcionamiento organizacional



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación

Es así como un 100% de los consultados manifiesta que en las contralorías municipales la actividad de formar a los funcionarios y funcionarias tiene una incidencia estratégica en virtud de que la realidad de los órganos de control fiscal externo ejercen su autonomía teniendo un alcance específico en el ejercicio practicado con ética y principios ajustado al marco normativo de los órganos de control fiscal, además de combinarlo con la experiencia que debe demostrar los funcionarios en el desempeño de la labor contable y auditora o con estudios de especialización y maestrías que se requiera en este campo para la toma de decisiones acertadas y oportunas a la hora de emitir veredictos en el ejercicio profesional.

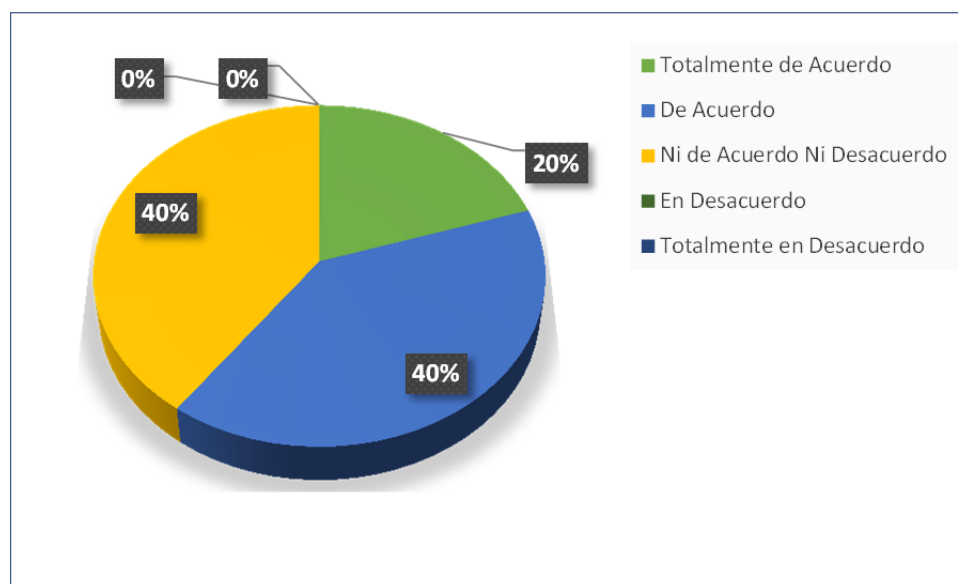
P.22: la formación profesional se considera uno de los procesos que permite mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla.

Tabla 22: Desempeño efectivo en las actividades desarrolladas

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
2	4	4	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 22: Desempeño efectivo en las actividades desarrolladas



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Coincide los consultados al expresar que un 40% manifiestan que la labor de la formación profesional es uno de los procesos que permite mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla. En concordancia para Jones y George (2011), la calidad y la eficiencia son componentes que constituyen en cualquiera sea su ámbito (bien sea laboral, productivo o profesional) una ventaja competitiva, por cuanto la eficiencia permite el aprovechamiento de recursos para mejorar los aspectos que estén asociados a la organización o institución, de esta manera muchas son las organizaciones que enseñan a sus empleados nuevas habilidades y técnicas para manejar las múltiples tareas.

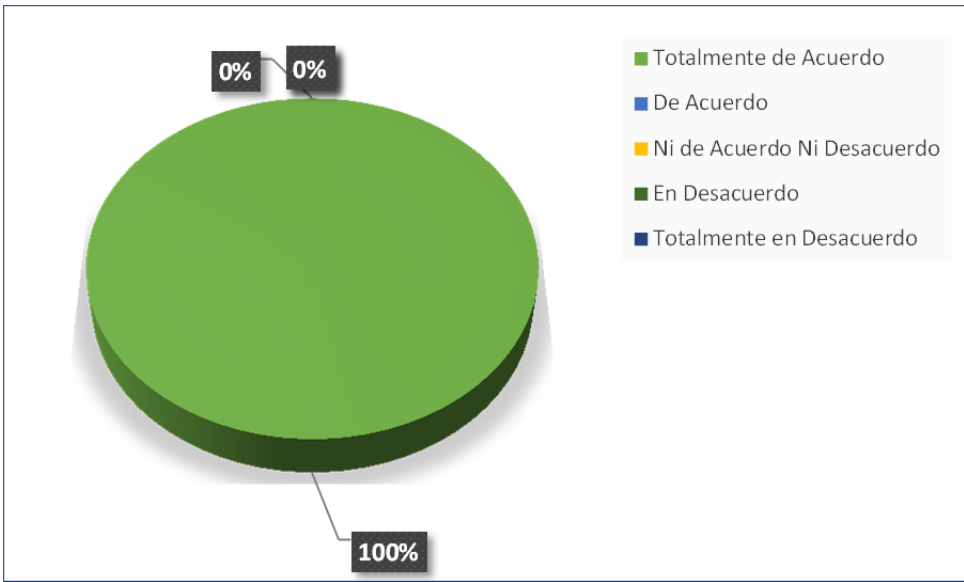
P.23: Los planes de formación profesional dentro de un órgano de control fiscal externo permite aumentar la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajo

Tabla 23: Satisfacción en el trabajo

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10	0	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 23: Satisfacción en el trabajo



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

El 100% está totalmente de acuerdo con respecto a que la formación profesional permite aumentar la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajo. Es innegable que la administración de los recursos destinados a la formación para los funcionarios de las contralorías son decisiones que están en correspondencia a la

ejecución de las políticas públicas, pero más aún a brindar un servicio de calidad a través de estos órganos de control externo.

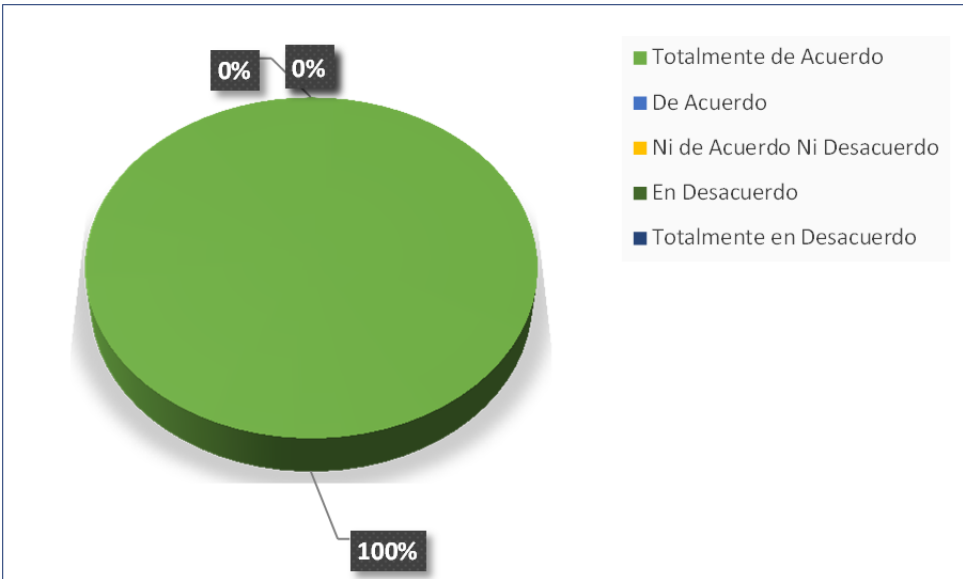
P.24: El talento humano con una buena formación por competencia se le abren muchas posibilidades de éxito, así como la capacidad de generar altos niveles de desempeño profesional.

Tabla 24: Posibilidades de éxito

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10	0	0	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 24: Posibilidades de éxito



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Los consultados representantes de las contralorías municipales han expresado con un 100% que están totalmente de acuerdo que la formación brinda oportunidades de éxito, así como la capacidad de generar altos niveles de

desempeño profesional. Para el investigador, el mejor plan formativo para el éxito que requiere debe tener en cuenta el propósito que persigue, la satisfacción de las necesidades de capacitación y además las condiciones imperantes para el aprendizaje y los procesos formativos diseñados, se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como de desempeñar puestos con mayores responsabilidades.

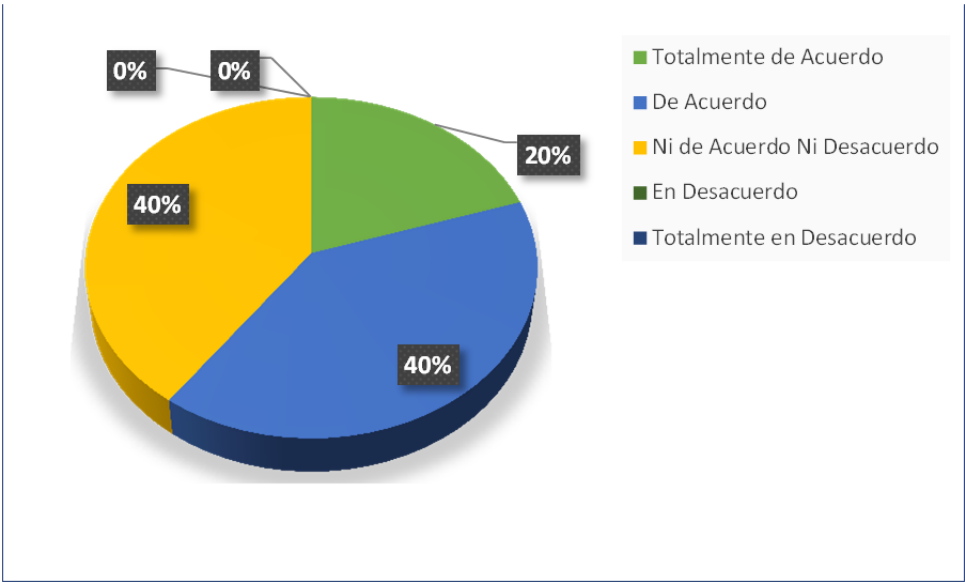
P.25: Los planes formativos es un proceso que garantiza el éxito en las funciones desempeñadas

Tabla 25: Funciones desempeñadas

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
2	4	4	0	0

Fuente: Willian Castillo (2022)

Gráfico 25: Funciones desempeñadas



Fuente: Willian Castillo (2022)

Interpretación:

Un 40% está totalmente de acuerdo que el proceso formativo es aquel que garantiza el éxito en las funciones desempeñadas en el personal que labora en la contraloría municipal, existe un 40% estar de acuerdo con la pregunta formulada aunado a que manifiestan que el órgano de control está alineado con estrategias acordes para implementar efectivamente la formación a través de procesos.

ANALIZAR LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO.

Por ello, el presente trabajo de investigación, fue desarrollado en base a estrategias gerenciales basadas en la formación por competencia como factor preponderante en el manejo del talento humano e impulsar a la Dirección de Control Posterior a alinear su gestión con el plan operativo planificado que le permita el desarrollo del talento humano (auditores) así como identificar las capacidades requeridas en cada puesto de trabajo, facilitando la implementación de un nuevo estilo de dirección que gestione el talento humano de forma integral y más efectiva.

En este sentido, la formación por competencia surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo objetivo primordial es garantizar que el talento humano de la Contraloría Municipal de San Joaquín específicamente los auditores de la Dirección de Control Posterior cuando se le asignen las diferentes actividades sean las más adecuadas para esa función, que estén primeramente enmarcadas en planificar, dirigir y controlar las auditorías a realizar.

En este sentido y según los resultados obtenidos, las afirmaciones realizadas por los encuestados se presenta un estudio DOFA donde la Contraloría Municipal de San Joaquín debe sentar sus bases para un efectivo funcionamiento de las estrategias gerenciales aplicadas al talento humano que labora en la Dirección de Control Posterior tal como se muestra a continuación:

Cuadro N° 5: Estudio DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Funcionarios sin formación en materia de control fiscal. • Ausencia de control interno. • Falta experiencia por parte de las revisiones sobre el trabajo presentado. • Poco hábito de lectura sobre la materia	• Programa sobre el fomento del control fiscal. • Financiamientos del órgano de control fiscal municipal.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Marco jurídico amplio en materia de control fiscal. • Auditores con conocimiento sobre el marco legal sobre la materia. • Participación activa por parte de los funcionarios. • Auditores con vasta experiencia en la materia de Auditoría Fiscal.	• Falta de liderazgo para asumir la Dirección de Control Posterior. • Conflictos de intereses entre auditores. • Resistencia al cambio por parte de los auditores.

Fuente: Willian Castillo (2022)

Por todo lo anterior, se deduce que las estrategias gerenciales a aplicar deben tener una visión posmodernista (aceptación y captura de diversidad opiniones y criterios) para mantener una posición amplia al implantar la formación por competencia como factor preponderante en el manejo del talento humano de la dirección de control posterior de la Contraloría Municipal de San Joaquín

CONCLUSIONES

En los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica De La Contraloría General de la República y del Sistema Nacional Del Control Fiscal, se destaca en este estudio que las Contralorías en Venezuela han sido consideradas como aquellos órganos del poder ciudadano, a las que les corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, y cuyas actuaciones se orientaran a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

En este sentido, las estrategias gerenciales por parte de estos entes de control se regirán siempre por aquellos preceptos constitucionales y legales existentes en el país, de igual manera en materia de gestión de personal se debe considerar que la puesta en práctica del estatuto de la gestión de recursos humanos.

A tal efecto el estudio tuvo en cuenta la opinión de 10 actores perteneciente al personal adscrito a la Dirección de Control Posterior de la Contraloría Municipal de San Joaquín, por tanto, se realizaron una serie de afirmaciones en base al estudio de diversos componentes que giraban en torno a la formación por competencia como factor preponderante en el manejo del talento.

Con la demostración afirmativa de estas premisas, y tomando en cuenta el análisis realizado por objetivos se concluye:

Tomando en consideración las respuestas basadas sobre el diagnóstico de cómo es concebida la formación en un órgano de control fiscal externo, la Contraloría Municipal de San Joaquín, siendo un órgano de gran relevancia para el municipio, debe considerar las áreas débiles y fortalecerlas a través de

estrategias que ayuden a la materialización y cumplimiento de sus objetivos, considerando principalmente todas las estrategias gerenciales que conlleva a la toma de decisiones ya que estas de una u otra forma constituyen el pilar para una buena gestión, además del fortalecimiento que a través de las áreas medulares se logra.

De acuerdo a la descripción de los componentes que intervienen en la toma de decisiones sobre los planes formativos de un órgano de Control Fiscal Externo, es de suma importancia concebir dentro de la Contraloría Municipal de San Joaquín, la formación por competencia ya que la misma aporta un incentivo que coadyuvará al desarrollo profesional lográndose un mejor desempeño de los funcionarios. Por otro lado, se destaca la necesidad de mantener el personal informado, formado, motivado y además la permanente búsqueda del desempeño lo cual hace posible que la institución genere sus propias fortalezas. Cabe destacar que se evidencio en el estudio la necesidad de considerar la formación por competencia haciendo referencia en el talento humano adscrito a la Contraloría Municipal de San Joaquín. En este caso las técnicas más empleadas hoy día por los estrategias organizacionales, es el de capacitación y desarrollo profesional, la cual apunta directamente a fortalecer cada una de las competencias de las personas para el mejor desempeño de sus funciones.

En este mismo orden de ideas, esta investigación, deduce que se requiere realizar esfuerzo de cara a los objetivos de la formación profesional, los cuales fueron expuestos en el marco teórico de este trabajo de investigación como aquellos que pretenden:

- Aumentar el nivel de rendimiento del empleado para incrementar la productividad
- Desarrollar y canalizar el conocimiento del empleado para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.
- Impulsar las actividades institucionales para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del personal.

- Demostrar al empleado los beneficios personales que la organización le ofrece a través de los programas de formación.
- Proporcionar el conocimiento que se requiere para el mejor desempeño de sus actividades, así como mantener al empleado al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, adaptando al individuo a las oportunidades, así como a los riesgos que producen los cambios.
- Ofrecer al empleado mayor desarrollo personal.

Al hablar de los procesos de formación del talento humano como factor de desarrollo organizacional podemos hablar de: La competitividad de una organización se articula al mejoramiento de sus componentes, y son las personas: El Talento Humano, las que se convierten en el factor diferenciador y en su activo más valioso. Es por esto que cada vez más la atención se centra en el desarrollo integral de las personas, que en conjunto representan en esencia el desarrollo de cada organización bien sea pública como privada. El fortalecimiento de las competencias del talento humano se efectúa, mediante la implementación de procesos de formación que deben estar alineados con la estrategia en este caso que nos ocupa de la Contraloría Municipal de San Joaquín, con sus valores, con su misión, con su visión y con su cultura. Dichos procesos de formación, tienen entre uno de sus propósitos la transferencia de conocimientos, tendientes a dinamizar la cultura organizacional y facilitando el logro de los objetivos estratégicos planteados en su plan.

Lo anterior se complementa mediante la creación de políticas claras para el establecimiento y sostenimiento del sistema de formación organizacional, que permitan la implementación, seguimiento y evaluación de impacto de todos los conocimientos adquiridos, puestos al servicio del órgano de control fiscal externo municipal. En la actualidad cobra toda la importancia la formación integral del talento humano, partiendo del acercamiento y comprensión no solo de conceptos técnicos propios de la labor o tarea, sino donde se aborden procesos que “toquen” lo humano, lo permeen, lo transformen. Es un compromiso real la Contraloría, el

facilitar procesos de formación que mejoren la calidad de vida de su talento humano desde el Ser y desde el Hacer, partiendo de una mirada integral y generando un aprendizaje significativo, es decir, conocimientos aplicables y para toda la vida.

Pero desarrollar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos, jefes y personal administrativo del órgano y siempre pensar que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa concordancia que tanto se desea en el proceso organizacional.

En este sentido, las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable, cambiante, que hace que estas se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo es de vital importancia que la Contraloría Municipal de san Joaquín, por medio de una serie de incidencias y/o acontecimientos enfrente este tipo de situaciones, busque alternativas para superar y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia, eficacia.

Así mismo; la globalización en la cual la humanidad se encuentra inmersa, ha puesto de manifiesto nuevas alternativas de administración empresarial enfocadas cada vez más en la gestión del talento humano, potencial que se debe desarrollar para poder competir en este creciente mercado.

Es así, que la visión con respecto a la gestión del talento humano ha cambiado; anteriormente se la veía como un gasto que la organización debía hacer, ahora las máximas autoridades exitosas han comprendido la gran importancia y beneficios que trae el contar con personal preparado dado que trae beneficios económicos, sociales, motivacionales, dentro de las mismas. En este sentido, el talento humano dentro de una organización tiende a tomar ciertas

actitudes frente a su trabajo, por cuanto no solo se le debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma sino también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Por lo tanto, la organización debe realizar gestiones centradas en el talento humano que sean dirigidas principalmente a la estabilidad y al mejor desenvolvimiento de todos los integrantes de la misma y una cultura organizacional de excelencia.

Para el investigador, la continua dinámica cambiante de los tiempos actuales requiere de una alta capacidad de adaptación organizacional, es necesario disponer de una planificación que anticipe potenciales situaciones y permita desarrollar acciones de formación y orientación laboral, ya que esto permitirá a la organización de una plantilla que siempre será altamente competitiva.

Dentro de la investigación se propone identificar la gestión por competencias una vez que los procesos formativos se hayan realizado en el marco del plan de formación de la dirección de control posterior de un órgano de control fiscal externo. Este objetivo lleva analizar lo siguiente: hoy por hoy las instituciones en especial las públicas, requieren adoptar una actitud previsora y creativa ante las condiciones que imperan en el medio externo e interno, es por esta razón que requieren activamente la participación de los empleados de todos los niveles y los capacitan para que usen sus capacidades, habilidades y destrezas aplicando las técnicas y procesos idóneos para su desempeño, propiciando de esta manera que todas adquieran habilidades de nivel superior y no solo los altos directivos. Un entorno de aprendizaje demanda el compromiso de toda la organización con el cambio, la orientación hacia la acción y las herramientas y métodos requeridos en aquellos aspectos propios de las labores derivadas de la actividad laboral.

En Venezuela los estudios referidos a la carrera profesional de los funcionarios que laboran en un órgano de control fiscal no están registrados en estadísticas oficiales de los entes municipales, sin embargo, otros países como

México, Colombia, Chile, Brasil registran estadísticas relevantes sobre el valor estratégico que tiene la formación profesional en el funcionario o funcionaria que ejerce labor en estos órganos. Unos de los estudios más reciente y que ha sido citado en esta investigación (ver antecedentes) corresponde al de Flórez Díaz, Sobeida Alejandra (2018), el cual manifiesta objetivamente la preponderancia y el carácter estratégico que tiene la formación en el perfil del revisor fiscal en el caso concreto de Colombia.

Para nadie es un secreto que los actos de corrupción y desaciertos financieros serían aun más graves si no existiera la Revisoría Fiscal la cual se ve afectada por la mala actuación de unas pocas personas inescrupulosas que tienen esta labor desmeritada, pero es claro el papel que ejerce al aportar significativamente garantías a los procesos para que se adelanten de acuerdo a lo establecido en la normatividad colombiana en materia control Contable, Fiscal y Financiero.

No obstante, es de vital importancia destacar que la eficiencia derivada de la formación de estos funcionarios va en correspondencia a cuatro elementos claves:

1. El conjunto de reglas y circunstancias que determinan los resultados que se esperan de un funcionario o funcionaria de la contraloría municipal (misión, estrategia y objetivos),
2. el control de la gestión que ejecuta el funcionario o funcionaria adscrita a la contraloría municipal,
3. la autonomía que tiene los contralores municipales para administrar sus recursos en vistas al cumplimiento de sus objetivos y, por último,
4. todos los mecanismos que actúan sobre él para premiarlo o castigarlo por el desempeño eficiente que demuestra el funcionario o funcionaria.

En este sentido, la persona debe estar en correspondencia al perfil del puesto, las políticas de la organización, adaptarse a la institución, aumentar la

competencia y perseguir la meta, asimismo tomar las decisiones adecuadas y permanecer productivo en el puesto de trabajo.

Al aplicar estrategias gerenciales basadas en la formación por competencia como factor preponderante en el manejo del talento humano de un órgano de control fiscal, traerá consigo grandes beneficios para la Contraloría Municipal de San Joaquín, además de mejorar los resultados, es posible aumentar el compromiso y sentido de pertenencia de los auditores. Entre ellos se pueden describir:

- **Aumento de la productividad en las auditorías realizadas:** Saber utilizar las habilidades de cada auditor permitiendo que se sientan mejor con el trabajo que realizan, generando más satisfacción y felicidad individual, lo que, a su vez, aumenta su compromiso con el órgano. Es un hecho que el talento humano cuando está feliz y comprometidos realizan mejor sus funciones que aquellos que están desmotivados.
- **Altos resultados en la realización de los Informes de auditorías:** Para los funcionarios más comprometidos, las metas de la Contraloría se convierten en los objetivos del equipo de trabajo. Además, conociendo los propósitos del órgano, es posible identificar las competencias necesarias para alcanzarlos, creando una planificación de desarrollo personal de los auditores.
- **Mejor clima organizacional:** Trabajar de la mejor forma las habilidades personales de los funcionarios hace que el clima laboral sea cada vez mejor, con menos incomprensiones entre el equipo multidisciplinario que conforma cada auditoría. Cuando las competencias de los profesionales son reconocidas, se eleva el potencial de cada uno de ellos, mejorando su desempeño.
- **Menos rotación:** En términos prácticos, un alto índice de rotación indica, no solo la insatisfacción del talento humano, sino también gastos con la salida de personal y nuevos procesos de selección. Con relación a la satisfacción de los funcionarios, la preocupación real con el bienestar y felicidad de los mismos

por parte del órgano hace que permanezcan por más tiempo, reduciendo el número de rotación.

- **Reclutamiento más eficaz:** Con la aplicación de esta estrategia gerencial de la formación por competencias, se tienen a la mano informaciones sobre las aptitudes del órgano, el equipo y el cargo necesitan. De esta forma, a la hora de contratar nuevos talentos, es posible listar las características de los candidatos y compararlas con aquellas que la organización busca. Esto resulta en la llegada al candidato más adecuado de forma más rápida y efectiva.

En este sentido, es fundamental conocer algunos elementos que van a caracterizar la aplicación de las estrategias gerenciales basadas en la formación por competencia como factor preponderante en el manejo del talento humano, pues solo así es posible tener una visión amplia de cómo funciona esta metodología.

Transparencia

Es considerado por muchos como el más transparente, pues cada funcionario es consciente de las habilidades y capacidades que la empresa espera de él. Para lograr ese objetivo, es necesario evidenciar cuáles son las atribuciones de cada integrante del equipo, realizando una descripción completa de la función.

❖ Justicia

Ella se relaciona a la evaluación justa de las competencias de cada funcionario en este caso (auditores). Según esta directriz, todas las aptitudes, habilidades y conocimientos deben ser analizados y considerados de la misma forma. Es por medio de la identificación de competencias, relacionadas al comportamiento de cada individuo, que el departamento de recursos humanos del órgano de control fiscal optimiza sus acciones.

❖ Reconocimiento al mérito

Importante este aspecto, es esencial para este tipo de formación, pues valora el mérito de cada funcionario, con base a los resultados de su trabajo. Y, para

evaluar en cantidad y calidad las tareas y funciones desempeñadas, son empleadas herramientas específicas.

CONCLUSIÓN

En los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica De La Contraloría General de la República y del Sistema Nacional Del Control Fiscal, se destaca en este estudio que las Contralorías en Venezuela han sido consideradas como aquellos órganos del poder ciudadano, a las que les corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, y cuyas actuaciones se orientaran a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

En este sentido, las estrategias gerenciales, por parte de estos entes de control se regirá siempre por aquellos preceptos constitucionales y legales existentes en el país, de igual manera en materia de gestión de personal se debe considerar que la puesta en práctica del estatuto de la gestión de recursos humanos. A tal efecto el estudio tuvo en cuenta la opinión de 10 actores perteneciente a funcionarios están involucrados con el tema en estudio, por tanto, se realizaron una serie de afirmaciones en base al estudio de diversos componentes que giraban en torno a la administración en general.

Realizar un diagnóstico sobre cómo es concebida la formación en un órgano de Control Fiscal Externo.

Con la demostración afirmativa de estas premisas, se concluye que el órgano de control fiscal aun cuando es un entes públicos de gran relevancia para el municipio, deben considerar las áreas débiles y fortalecerlas a través de estrategias que ayuden a la materialización y cumplimiento de sus objetivos, considerando principalmente todos los procesos administrativos que conlleva a la toma de decisiones ya que ellos de una u otra forma constituyen el pilar para una

buena gestión, además del fortalecimiento que a través de las áreas administrativas se logra. Sin dejar de destacar el rol del personal que labora en la institución.

Describir los componentes que intervienen en la toma de decisiones sobre los planes formativos de un órgano de Control Fiscal Externo.

Las estrategias gerenciales y la responsabilidad del contralor en el órgano de control fiscal no se encuentran al margen de los cambios que en materia laboral se han suscitado en la administración pública, aun cuando se han desarrollado y organizado un sistema de la función pública, que a su vez ha sido supervisando, aplicando y desarrollando los planes, entre los que se destaca aquellos dirigidos al reclutamiento, la selección, ingreso, valoración, cargos, desempeño entre otros. Concluyéndose así que, es conveniente tener como fortaleza la valoración de los funcionarios y funcionarias que prestan servicios en estas instituciones tan prioritarias para la administración pública, esto permitirá efectuar pronósticos sobre las posibilidades del desempeño idóneo y la correspondencia de lo establecido en los marcos regulatorios.

Proponer la gestión por competencias una vez que los procesos formativos se hayan realizado en el marco del plan de formación de la Dirección de Control Posterior de un órgano de Control Fiscal Externo.

Por otro lado, se destaca la necesidad de mantener el personal informado, formado, motivado y además la permanente búsqueda del desempeño lo cual hace posible que la institución genere sus propias fortalezas. Cabe destacar que se evidencio en el estudio la necesidad de considerar la diversidad de la fuerza de trabajo la cual tiene importantes implicancias para las prácticas de la administración. Las máximas autoridades, necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor

productividad, siempre y cuando no resulten contrarios a los propósitos de las Contralorías. En este caso las técnicas más empleadas hoy día por los estrategias organizacionales, es el de capacitación y desarrollo `profesional, la cual apunta directamente a fortalecer cada una de las competencias de las personas para el mejor desempeño de sus funciones.

Finalmente se concluye que la función pública es compleja y merecedora de estudios de esta magnitud no obstante ninguna institución puede escaparse de los factores económicos, sociales, políticos que la acogen, por tanto parafraseando a los autores señalados en esta investigación cabe señalar que ninguna estrategia institucional debe escaparse de la coherencia que tenga los elementos que integran la formación profesional y a su vez por competencias, de tal manera que la estrategia gerenciales a nivel institucional están vinculada especialmente a las estrategias de gestión, las cuales deben ofrecer múltiples alternativas para el desarrollo de la institución así como del personal que la identifica, buscando así un mayor compromiso por parte de la máxima autoridad.

RECOMENDACIONES

La presente investigación demuestra parcialmente que la formación y la experiencia le permiten a la máxima autoridad del órgano, adquirir habilidades y destrezas para dar respuesta acertadas y por ende alcanzar los logros, metas y objetivos propuestos, así mismo cumplir a cabalidad con la normativa legal vigente y con todas las exigencias de nuestro órgano rector como lo es la Contraloría General de la República.

A tal efecto son muchos los procesos que se deben considerar para introducir mejoras en las estrategias gerenciales basadas en la formación por competencia, sin embargo, algunos de los que vale la pena señalar estarían apuntando a las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar un plan de formación por competencia que servirá como base para futuras investigaciones a fin de ampliar y profundizar conocimientos acerca de las habilidades y destrezas y su importancia para el desarrollo productivo del órgano en estudio.
2. Incorporar la formación por competencia al talento humano adscrito a la Contraloría Municipal de San Joaquín, en especial en aquellos cargos clave para complementar el proceso de evaluación de las mismas, para así cerrar las brechas entre el perfil requerido y el que poseen los funcionarios.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha. (2013). **Competitividad y Gestión por Competencias**. Disponible: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion-.php>. Consultado. Septiembre.

Alles, Martha, (2013). La Incertidumbre y la Gestión de Recursos Humanos por Competencia. **Revista competencias**. (2).

Bayón, Marine (2002). **Organizaciones y Recursos Humanos**. Editorial Síntesis. Economía de la Empresa. España.

Bisquerra Rafael. (1996). **Metodología de la Investigación**. Editorial La Muralla, S.A. Madrid - España.

Cejas, Magda. (2014). **La Formación Basada en Competencia Laboral**. Artículo publicado por la Universidad de Carabobo. Valencia.

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

Chávez, Beatriz (2012). **La Gerencia Estratégica innovadora de la Gestión en las Direcciones Gerenciales**. Universidad de Carabobo. Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia. Valencia. Carabobo.

Chiavenato, Idalberto. (2010). **Gestión del Talento Humano**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

García, María, (2014). **Diseño de un Programa de Capacitación para docentes Universitarios Basado en Competencia**. Trabajo de Maestría. Quito Ecuador. Universidad PUSE.

González, Adelfo. (2013). **El Rol de la Dirección en la Administración Pública: Un Factor de Cuentas Claras en el Municipio San Diego. Edo. Carabobo**. Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2002). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Editorial Espíteme. Valencia – Venezuela.

Pineda, Pilar (2002). **Gestión de la Formación en las Organizaciones**. Ariel Educación. España.

Pineda, Pilar (2002). **La Formación Profesional**. Ediciones UAB. Barcelona. España

Sabino, Carlos. (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

Sastre, Miguel y Aguilar, Eva. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw.Hill. España.

Werther, Davis (2008) Administración **de Recursos Humanos**. Ediciones Mc Graw Hill. Mexico.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR
COMPETENCIAS COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL
TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN.**

Instructivo del Cuestionario:

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

CODIGO	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS
5	Totalmente de Acuerdo	TA
4	De acuerdo	DA
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NAND
2	Parcialmente en Desacuerdo	PD
1	Totalmente en Desacuerdo	TD

- En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse por la siguiente dirección electrónica: wiliamscastill_1@hotmail.com

Una vez más agradecemos altamente su colaboración.

ENCUESTA

Diga que categoría profesional posee?
Licenciado
Técnico Superior
Otro

Qué cargo ocupa en la contraloría?
Director
Jefe
Coordinador
Auditor
Analista
Asistente
Otro

Tiempo en el Órgano

- ☐ 0 – 5 años
- ☐ 6 – 11 años
- ☐ 12 – 17 años
- ☐ 18 – o más

A continuación, se le pide solo marcar una x en la alternativa que considere la correcta:

PARTE I

		CALIFICACIÓN				
FORMACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN ORGANO DE CONTROL FISCAL EXTENO		5	4	3	2	1
Este apartado tiene como propósito corroborar el rol que juegan los Órganos de Control Fiscal (OCF) Municipales		TA	DA	NAND	PD	TD
1.	Los OCF actúan con transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos y fondos del sector público					
2.	Los OCF se dedican a ejercer la función de dirigir, fiscalizar, vigilar y controlar efectivamente y eficientemente los ingresos, gastos, bienes municipales y operaciones que afecten la administración pública.					
3.	La Contraloría Municipal de San Joaquín es el Organismo Público Municipal, con competencia expresa para ejercer funciones de Vigilancia, Control y Fiscalización de los Ingresos, Gastos y Bienes Públicos Estadales					
4.	La contraloría Municipal estará a cargo de controlar quien ejercerá de conformidad a las leyes las ordenanzas respectivas, el control, vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales.					
5.	Los OCF deben planificar sus actuaciones de acuerdo a un plan preconcebido denominado POA.					
6.	La contraloría municipal deberá elaborar un plan de capacitación de personal a fin de poder cumplir con la misión asignada.					
7.	La contraloría municipal debe asignar recursos para la capacitación de su personal a fin de que cumplan en forma óptima sus funciones					
8.	La contraloría municipal debe evaluar a su personal para detectar las debilidades o fortalezas que tengan los funcionarios					

PARTE II

		CALIFICACIÓN				
RESPECTO A LOS PLANES FORMATIVOS		5	4	3	2	1
Este apartado describe los componentes en la toma de decisiones sobre los planes formativos de un órgano de Control Fiscal Externo		TA	DA	NAND	PD	TD
9.	La Contraloría Municipal de San Joaquín deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos, coordinados en el campo de la orientación y formación profesional					
10.	La Contraloría Municipal de San Joaquín desarrolla planes formativos e pro de buscar una buena gestión dentro de sus auditorias					
11.	La educación es un derecho y un deber social para los ciudadanos, fundamentada en las bases de las corrientes del pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de los funcionarios que laboran en la Contraloría Municipal de San Joaquín					
12.	La Contraloría Municipal de San Joaquín está obligado a dar capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos.					
13.	La formación profesional y la capacitación contribuye a la formación del personal especializado llevando a cabo el adiestramiento para mejorar la profesionalización de los funcionarios que labran en la Contraloría Municipal de San Joaquín					
14.	Dispone la Contraloría Municipal de San Joaquín de una formación sobre gestión del talento humano que le permita mejorar sus destrezas para afrontar retos de trabajo.					
15.	La formación continua es considerada parte de un aprendizaje generador de conocimiento, habilidades y destrezas y generador de competencias					
16.	La Contraloría Municipal de San Joaquín está interesada en participar en la formación para la mejora y adquisición de conocimientos y habilidades que les permita fortalecer las cualidades de su talento humano.					

PARTE III

		CALIFICACIÓN				
IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ALCANZADAS A TRAVÉS DE LOS PROCESOS FORMATIVOS		5	4	3	2	1
Este apartado describe los competencias alcanzadas una vez realizada la formación por competencia dentro de un órgano de control fiscal Externo		TA	DA	NAND	PD	TD
17	La formación por competencia proporciona y/o fortalece los conocimientos que el funcionario requiere para un eficiente desempeño en el desarrollo de sus labores.					
18	La formación por competencia es el proceso que obliga al estado a ofrecer capacitación y perfeccionamiento profesional, cooperar con la actividad educativa y cultural de los venezolanos.					
19	Los planes de formación proporciona la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de la administración pública .					
20	La formación profesional es un derecho y un deber social para los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar el potencial del ser humano.					
21	Los planes formativos dentro de un órgano de control fiscal externo es una actividad estratégica, considerado como un elemento indispensable para asegurar el eficiente funcionamiento organizacional					
22	La formación por competencia se considera uno de los procesos que permite mejorar el rendimiento, en el puesto de trabajo, logrando la persona tener un desempeño efectivo en la actividad laboral que se desarrolla					
23	Los planes de formación profesional dentro de un órgano de control fiscal externo permite aumentar la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus funciones, generando así un alto grado de satisfacción para el trabajo					
24	El talento humano con una buena formación por competencia se le abren muchas posibilidades de éxito, así como la capacidad de generar altos niveles de desempeño profesional.					
25	Los planes formativos es un proceso que garantiza el éxito en las funciones desempeñadas.					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **BRUNO VALERA** titular de la **C.I. N°7.575.154**, Especialista en **ESTADISTA**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN** el cual fue realizado por el Lcdo. Willian Castillo, de Cédula de Identidad Nro. V.- 7.538.063. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su validez ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

MSc. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACION

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN

Nombre y Apellido: **MSc. BRUNO VALERO**

Área de Especialización: **ESTADISTA**

Fecha: **26-01-2022**

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

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

Atentamente,

MSc. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIAL
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **EROS DEL CANTO**, titular de la **C.I. N° 16.245.882**, Especialista en **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN**, el cual fue realizado por el **Lcdo. Willian Castillo**, de Cédula de Identidad **Nro. V.- 7.538.063**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Dr. Eros del Canto
C.I: 16.245.882
Correo electrónico: Edelcanto19E@yahoo.es



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIAL
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACION

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN,

Nombre y Apellido: **Dr. Eros del Canto**

Área de Especialización: **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Fecha: **28-01-2022**

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

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

Atentamente,

Dr. Eros del Canto
C.I: 16.245.882
Correo electrónico: Edelcanto19E@yahoo.es



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **WILFREDO VARGAS**, titular de la **C.I. N° 5.090.455**, Especialista en **CONTROL FISCAL**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN**, el cual fue realizado por el **Lcdo. Willian Castillo**, de Cédula de Identidad **Nro. V.- 7.538.063**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

MSc. Wilfredo Vargas
C.I: 5.090.455
Especialista en Control Fiscal
Correo electrónico: wdvargas_22007@yahoo.es



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACION

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIA COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL POSTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN,

Nombre y Apellido: **MSc. Wilfredo Vargas**
Área de Especialización: **CONTROL FISCAL**
Fecha: **02-02-2022**

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

12	√		√		√	
13	√		√		√	
14	√		√		√	
15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	
18	√		√		√	
19	√		√		√	
20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	
25	√		√		√	

Atentamente,

MSc. Wilfredo Vargas
C.I: 5.090.455
Especialista en Control Fiscal
Correo electrónico: wdvargas_22007@yahoo.es

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL PUNTAJE
ITEMS											
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48
6	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	43
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	46
11	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
14	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	45
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42
16	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	46
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

18	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
20	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	40
21	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	41
24	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	44
25	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	45
SUMA	113	113	108	113	112	113	109	107	105	105	1098
PROMEDIO	4,5	4,5	4,3	4,5	4,5	4,5	4,4	4,3	4,2	4,2	43,92
DESVIACION	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7	3,24
VARIANZA	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,4	0,5	10,49
ALPHA											0,75

Formula:

$$\text{ALPHA} = N/N-1 * 1-St/S = 0,7501 \quad 75,01\%$$

N =	25	Número de Ítems
N -1 =	24	Número de Ítems -1 grado de libertad
St =	3,1	Sumatoria de varianzas de los ítems
S =	10,49	Varianza