



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA
OPTIMIZAR LAS FUNCIONES REALIZADAS EN LA DIRECCIÓN DE
HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CRUZ
SALMERÓN ACOSTA ARAYA – ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Arenas, Jaime C. I V-22.630.850

Fuentes, Yeslys C. I V-14.008.919

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar
al título de Licenciado en Contaduría Pública.

TUTORES ACADÉMICOS:

Gutiérrez, Aracelys

Velásquez, Ramón

Cumaná, Marzo 2017



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA
OPTIMIZAR LAS FUNCIONES REALIZADAS EN LA DIRECCIÓN DE
HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO CRUZ
SALMERÓN ACOSTA ARAYA – ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Arenas, Jaime C. I. V-22.630.850

Fuentes, Yeslys C. I. V-14.008.919

ACTA DE APROBACIÓN

TRABAJO DE CURSO ESPECIAL DE GRADO APROBADO EN NOMBRE
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, POR EL SIGUIENTE JURADO
CALIFICADOR, EN LA CIUDAD DE CUMANÁ, A LOS 2 DÍAS DEL MES DE
MARZO DEL AÑO 2017

Lcda ARACELYS GUTIERREZ

C.I. 8.438.262

JURADO ASESOR

Lcdo. RAMÓN VELÁSQUEZ

C.I. 9.894.265

JURADO ASESOR

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN: ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CRUZ SALMERÓN ACOSTA	13
2.2.1 Reseña Histórica.....	13
2.2.1.1 Misión	14
2.2.1.2 Visión	14
2.2.1.3 Estructura Organizativa.....	14
2.2.2 Dirección de Hacienda	17
2.2.2.1 Funciones	17
2.2.2.2 Misión	18
2.2.2.3 Visión	18
2.3 BASES TEÓRICAS.....	19
2.3.1 Origen del Coaching	19
2.3.1.1 Coaching	23
2.3.1.2 Importancia del Coaching	25
2.3.1.3 Cuando aplicar el Coaching.	25
2.3.1.4 Características	26
2.3.1.5 Elementos.....	27
2.3.1.6 Tipos de Coaching.....	29
2.3.1.7 Fundamentos y proceso del Coaching.....	30
2.3.1.8 El Coach	31
2.4.1 Modelos Gerenciales.....	33
2.4.2 Modelos Gerenciales basados en el Coaching	34
2.5 BASES LEGALES.....	34
2.5.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	34

2.5.2 Ley Orgánica del Poder Público Municipal	36
2.5.3 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República	38
2.5.4 Ley Orgánica de la Administración Pública	42
2.5.5 Código Orgánico Tributario	42
2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	44
CAPITULO III	46
MARCO METODOLÓGICO	46
3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2.1 Diseño de campo	48
3.2.2 Diseño documental	48
3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	49
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.4.1 Población	49
3.4.2 Muestra	49
3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	51
3.5.1 Técnica	51
3.5.1.1 Entrevista	52
3.6.1 Instrumento	52
3.6.1.1 Cuestionario	52
3.7 TECNICAS DE PROCEDMIENTO DE ANALISIS	52
CAPITULO IV	54
ANÁLISIS DE LOS RESUTADOS	54
4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	54
CAPITULO V	88
PROPUESTA	88
5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	88
5.2 JUSTIFICACIÓN	89
5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	90
5.3.1 Objetivo General de la Propuesta	90
5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta	90
5.4 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	91
5.4.1 Factibilidad Institucional	91
5.4.2 Factibilidad Operativa	91
5.4.3 Factibilidad Técnica	91
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXO	107
HOJAS DE METADATOS	117

DEDICATORIA

A mis padres, Jaime y Luisa, por haberme proporcionado con sacrificios y esfuerzos la mejor educación y por todo el apoyo que me han brindado, son la principal razón por la cual sigo adelante.

A mi hermana, Fabiola, por todo el cariño que siempre me da y que este logro sirva de inspiración para ella y pueda trazarse metas en el futuro.

A mis amigos, por motivarme y estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos.

JAIME ARENAS

DEDICATORIA

“Yo tengo una misión en la vida, Ser Feliz...”

Primeramente dedico mi Trabajo de Grado a DIOS, por darme la oportunidad de existir, la fortaleza y la sabiduría en el transcurso de las metas que me he propuesto y las cuales la he logrado.

Igualmente a mis padres: Anahiz y Jorge por darme la vida e inculcar en mis valores que me permitieron vencer los obstáculos que en el camino de la vida no falta.

A mis hermanos: Dublaines, Jorge y Ernesto para que vean un ejemplo a seguir.

Así mismo dedico mi Trabajo de Grado a mi esposo, novio y amante Dennys Mago, lo logre amor. Te Amo

A dos personas súper especiales en mi vida y que son parte de mí, mis hijos Yenifer (La Única) y Michael (El Incansable), son los tesoros más grande de mi vida que con los valores de la familia y la constancia, perseverancia y amor se logran el Éxito.. Los Amo.

YESLYS FUENTES

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por todo el amor y el apoyo que siempre me dan. Gracias, los amo.

A toda mi familia por siempre estar pendientes de mí. Gracias por todo.

A mi compañera, Yeslys, por creer en mí y por darme la oportunidad de poder trabajar juntos. Gracias por compartir todas tus experiencias y tus conocimientos.

A la Universidad de Oriente, a la Escuela de Administración y al Departamento de Contaduría, por permitirme crecer en experiencias y conocimientos y brindarme todas las herramientas para mi formación profesional.

JAIME ARENAS

AGRADECIMIENTOS

Primeramente gracias a DIOS todo poderoso, por darme la salud, sabiduría y constancia que se necesita para lograr todas las metas que he logrado en mi vida. “GRACIAS DIOS”

A mi esposo, novio y amante DENNYS MAGO, por brindarme la fortaleza que necesitaba para seguir avanzando y apoyarme para cumplir mi sueño de obtener mi Título de Licenciada en Contaduría Pública. GRACIAS AMOR MIO...

A mis hijos, YENIFER VERONICA Y MICHAEL DENNYS, por comprenderme en los momentos que no estuve por estar en un aula de clase en la UDO. GRACIAS POR EXISTIR Y ESTAR A MI LADO, LOS AMO...

A la Universidad de Oriente, a la Escuela de Administración y al Departamento de Contaduría, por permitirme adquirir los conocimientos para mi formación profesional.

A nuestros profesores asesores de la Alternativa de Grado Aracelys Gutiérrez y Ramón Velásquez, por todos sus aportes y consideraciones para la culminación de nuestro proyecto. Con mucho Respeto Gracias...

A mi compañero Jaime Arenas por compartir conmigo esta aventura de llevar los conocimientos adquiridos en la universidad a la institución pública en Araya. Gracias.

YESLYS FUENTES.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Organigrama de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.....	16
Gráfica 2 Organigrama de la Dirección de Hacienda Municipal	19
Gráfica 3 ¿A qué unidad de la Dirección de Hacienda Municipal pertenece?.....	55
Gráfica 4 ¿Cuál es su nivel académico?.....	56
Gráfica 5 ¿Existe en la Dirección de Hacienda Municipal manuales de normas y procedimientos?	57
Gráfica 6 ¿Aplica usted las normas y procedimientos establecidos en la Dirección de Hacienda Municipal?	58
Gráfica 7 ¿Conoce los procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?.....	59
Gráfica 8 ¿Conoce usted la normativa legal de acuerdo a las funciones y procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?.....	60
Gráfica 9 ¿Tiene conocimiento de las unidades o direcciones que apoyan la gestión de la Dirección de Hacienda Municipal?.....	61
Gráfica 11 ¿Existe alguna sanción por incumplimiento de los procedimientos ejecutados por el funcionario?	63
Gráfica 12 ¿Cree usted que en la Dirección de Hacienda existen fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas?.....	64
Gráfica 13 ¿Realiza reuniones periódicas para evaluar los procedimientos ejecutados en la dirección para el desarrollo del trabajo?.....	70
Gráfica 14 Es informado oportunamente de los cambios relacionados a los procedimientos ejecutados en la Dirección de Hacienda Municipal.	72
Gráfica 15 Tiene libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con sus funciones en la Dirección de Hacienda Municipal.....	73
Gráfica 16 Su jefe sabe cómo informar al personal de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación.	74

Gráfica 17 Está dispuesto a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.....	75
Gráfica 18 Una forma de manejar conflictos es reconocer que otros puedan tener la razón.....	76
Gráfica 19 El trabajo que realiza le es interesante, ya que tiene la motivación de su jefe inmediato.....	77
Gráfica 20 Se solicita su opinión antes de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.....	78
Gráfica 21 Genera usted más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.....	78
Gráfica 22 Está dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de las metas planteadas por la Dirección de Hacienda Municipal.....	80
Gráfica 23 Tiene oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con sus compañeros.	81
Gráfica 24 Reúne mucha información antes de tomar una decisión.....	82
Gráfica 25 ¿Conoce usted la herramienta gerencial Coaching?.....	83
Gráfica 26 ¿Implementa herramientas gerenciales en sus funciones?.....	84
Gráfica 27 Comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades.....	85
Gráfica 28 Comparte información con el equipo y propicia la participación.	86
Gráfica 29 Recibe reconocimiento por el trabajo que realiza eficientemente.	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de cargos.	51
Tabla 2 ¿A qué unidad de la Dirección de Hacienda Municipal pertenece?	55
Tabla 3 ¿Cuál es su nivel académico?.....	56
Tabla 4 ¿Existe en la Dirección de Hacienda Municipal manuales de normas y procedimientos?	57
Tabla 5 ¿Aplica usted las normas y procedimientos establecidos en la Dirección de Hacienda Municipal?	58
Tabla 6¿Conoce los procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?	59
Tabla 7¿Conoce usted la normativa legal de acuerdo a las funciones y procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?.....	60
Tabla 8 ¿Tiene conocimiento de las unidades o direcciones que apoyan la gestión de la Dirección de Hacienda Municipal?.....	61
Tabla 9 ¿Se cumplen los procedimientos establecidos en su unidad?	62
Gráfica 10 ¿Se cumplen los procedimientos establecidos en su unidad?	62
Tabla 10 ¿Existe alguna sanción por incumplimiento de los procedimientos ejecutados por el funcionario?	63
Tabla 11 ¿Cree usted que en la Dirección de Hacienda existen fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas?.....	64
Tabla 12 Desde su perspectiva cuales serían las debilidades y oportunidades en la Dirección de Hacienda Municipal.....	65
Tabla 13 De acuerdo a su criterio cuales serían las fortalezas y amenazas en la Dirección de Hacienda Municipal.....	66
Tabla 14 Cruce de la Matriz DOFA para realizar la propuesta para lograr el resultado del objetivo de la investigación.....	67
Tabla 15 ¿Realiza reuniones periódicas para evaluar los procedimientos ejecutados en la dirección para el desarrollo del trabajo?	70

Tabla 16 Es informado oportunamente de los cambios relacionados a los procedimientos ejecutados en la Dirección de Hacienda Municipal.	71
Tabla 17 Tiene libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con sus funciones en la Dirección de Hacienda Municipal.....	72
Tabla 18 Su jefe sabe cómo informar al personal de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación.	73
Tabla 19 Está dispuesto a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.....	74
Tabla 20 Una forma de manejar conflictos es reconocer que otros puedan tener la razón.....	75
Tabla 21 El trabajo que realiza le es interesante, ya que tiene la motivación de su jefe inmediato.....	76
Tabla 22 Se solicita su opinión antes de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.	77
Tabla 23 Genera usted más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.	78
Tabla 24 Está dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de las metas planteadas por la Dirección de Hacienda Municipal.	79
Tabla 25 Tiene oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con sus compañeros.	81
Tabla 26 Reúne mucha información antes de tomar una decisión.....	82
Tabla 27 ¿Conoce usted la herramienta gerencial Coaching?	83
Tabla 28 ¿Implementa herramientas gerenciales en sus funciones?.....	84
Tabla 29 Comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades.....	85
Tabla 30 Comparte información con el equipo y propicia la participación.....	86
Tabla 31 Recibe reconocimiento por el trabajo que realiza eficientemente.	87
Tabla 32 Establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.....	92
Tabla 33 Esquema para establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.	93

Tabla 34 Estudiar las normativas legales y municipales tomando en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo para elaborar el manual de normas y procedimientos de la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre.....	94
Tabla 35 Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.....	95
Tabla 36 Esquema. Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.....	96
Tabla 37 Capacitar al personal de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta en temas relacionados a las normas tributarias municipales.	97
Tabla 38 Motivar al personal a través de otorgamientos de reconocimientos por mejor desempeño para el logro de los objetivos de la Dirección de Hacienda.	98



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA
OPTIMIZAR LAS FUNCIONES REALIZADAS EN LA DIRECCIÓN DE
HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CRUZ
SALMERÓN ACOSTA ARAYA – ESTADO SUCRE**

Autores: Jaime Arenas y Yeslys Fuentes.

Tutores Académicos: Aracelys Gutiérrez y Ramón Velásquez

Fecha: Marzo de 2017

RESUMEN

La presente investigación plantea como objetivo general analizar el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre; la cual presenta las debilidades en las funciones que realiza, por ende, afecta el buen desempeño del equipo de trabajo. La implementación de herramientas gerenciales como el Coaching permitirá optimizar las funciones que realizan los trabajadores, fortaleciendo las habilidades y destrezas a través de la comunicación con el equipo de trabajo. Metodológicamente para el estudio se realizó una investigación de campo apoyada en una revisión bibliográfica y para la recopilación de datos se aplicó la técnica de encuesta en su modalidad de cuestionario a los trabajadores de la Dirección de Hacienda, arrojando datos importantes que demostraron elementos positivos como la plena participación e intercambio de experiencia entre el equipo de trabajo, aun cuando no se toma en cuenta su opinión a la hora de tomar las decisiones que inciden en su trabajo, así mismo el líder manifestó la disponibilidad de todos para la implementación de herramientas gerenciales que logren el cumplimiento de las metas establecidas por la dirección.

Descriptor: Coaching, Coach, Desarrollo Organizacional, Desempeño.

INTRODUCCIÓN

El Coaching Gerencial es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a las personas (Gerentes y Colaboradores) a desarrollar y/o fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos, habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general. Ciertamente los objetivos específicos de un proceso de Coaching Gerencial son fijados por el cliente y el Coach conjuntamente. Sin embargo, podemos señalar que generalmente dichos objetivos persiguen que el cliente logre una mejor adaptación al cambio, un mejor desempeño personal y profesional a través del desarrollo de sus competencias, alcance un progresivo equilibrio entre los distintos aspectos de su vida, y obtenga una relación personal más profunda; con el consecuente disfrute por sus acciones y sentimientos de autorrealización.

En la Dirección de Hacienda Municipal el Coaching será una herramienta nueva que beneficiará al equipo de trabajo para así lograr las metas planteadas por la dirección permitiéndoles desarrollar y/o fortalecer sus habilidades de manera personal y profesional. Será una estrategia que trae consigo ayudar a los trabajadores a mejorar su comunicación con el jefe de la unidad al cual está a su cargo y mantener una relación laboral estable logrando profundizar los conocimientos y las experiencias de manera positiva y con la participación del equipo de trabajo.

En este sentido, se plantea desarrollar como tema principal de la investigación la implementación de la herramienta gerencial del Coaching para lograr optimizar las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, analizando el aporte del mismo y lograr determinar cómo influye en el equipo de trabajo, con la importancia que implica la conducción

del capital humano dentro de cualquier organización. Es por ello que el trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. En él está contenido el planteamiento del problema, los objetivos establecidos en la investigación y la justificación del porque dicha investigación.

Capítulo II. El cual está especificado los antecedentes de la investigación, aspectos generales de la institución objeto estudio, donde se incluye citas textuales que nos servirán de apoyo a la investigación, las bases legales y finaliza con l definición de términos básicos.

Capítulo III. Aquí encontraremos el nivel y diseño de la investigación utilizada, la población estudiada igualmente las técnicas de recolección de datos y el análisis realizado en este estudio para alcanzar los objetivos de la investigación.

Capítulo IV. El cual muestra el análisis de los resultados obtenidos en la investigación una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos.

Capítulo V. Contempla la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuestas, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones públicas se rigen por leyes, normas y manuales que las faculta y las obligan en cumplir con una serie de reglas para su funcionamiento, las mismas tienen en una gran desventajas de acuerdo al análisis que realiza cada ente sobre las informaciones de la administración pública, ya que al momento de presentar su estructura organizativa crea direcciones enfocadas en el punto de vista político sin realizar el procedimiento de elaborar manuales que especifiquen de manera clara las funciones que deben tener las mismas, evidenciando muchas debilidades a la hora de presentar su gestión.

Es por ello que, las transformaciones administrativas que han tenido lugar en el sector público venezolano producto de la reforma del Estado, el cual se inició con mayor fuerza a finales de 1991 y se desarrolló con cierto vigor en 1998, se promovieron y aplicaron a través de los planteamientos que integran los postulados de la “gerencia empresarial eficientista”. Este enfoque lleva consigo que se le vacíe de su contenido político que le es inherente por su naturaleza, esto es precisamente uno de los aspectos donde los procesos de reforma del Estado en América Latina han mostrado a nuestro juicio su mayor debilidad, pues se han convertido en un conjunto de propuestas fundamentalmente técnicas para cambiar estructuras político-administrativas ineficientes por otras que apuntalen la eficiencia, sin observancia de aspectos inequívocos de la naturaleza de la administración pública producto de su proceso histórico-político y socio cultural.

El desafío para la administración pública en este contexto de ideas, radicó en introducir mejoras en su funcionamiento (normativas, organizaciones, disposiciones, procedimientos) es decir en aumentar su capacidad de facilitar que los cambios económicos puedan transitar y hallar canales para su desarrollo adecuado, a esto Guerrero (1999) lo ha denominado capacidad de implementabilidad; “En su origen, el

manejo público (Public Management) fue desarrollado como un paradigma de implementabilidad en administración pública.” (p. 81), a mayor capacidad de implementar cambios mayores será la capacidad de mantener gobernabilidad. Otros autores han identificado a la Gerencia como el paradigma para acometer la modernización administrativa y han vinculado esta con aquella, es decir que hay una visión de establecer a la modernización administrativa como una capacidad para la absorción de cambios. Se promovió la sustitución de la administración pública por la aplicación de la gerencia pública como paradigma que venía a solucionar los problemas de organización y funcionamiento del Estado, como si se tratara de estructuras de producción privada lo que ha constituido un abordaje limitado del asunto.

Por ende, la administración pública enfocada en la gestión realizada por la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, la cual tiene como misión implementar la transformación económica, social y política en el Municipio Cruz Salmerón Acosta, sustentado en el marco del socialismo del siglo XXI. A través de una planificación participativa y protagónica de las comunidades, con el único fin de avanzar hacia el gobierno comunal planificado, el sistema de producción socialista, la reorganización del territorio sobre la figura organizativa de las comunas. Su Visión ser una institución pública con elevada capacidad técnica y formativa al servicio de todos los ciudadanos que hacen vida en el Municipio Cruz Salmerón Acosta; esto con el único fin de desarrollar la plena satisfacción del ser humano en función de alcanzar la “Suprema Felicidad”.

Por consiguiente, en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta se puede observar que existen debilidades en las funciones que realiza el personal ya que, el mismo carece de instrumento legal que le especifiquen los procedimientos de acuerdo a las funciones inherente al cargo que ocupa, destacando que las mismas la realizan de una manera empírica, es decir a sus experiencia; anudado a ello, la debilidad de no contar con un líder que los oriente y dirija, ya que las personas encargadas no cuentan con conocimientos gerenciales para

establecer los procedimientos a seguir para cumplir las metas de forma eficiente lo que conlleva a que el personal no tenga un óptimo desempeño.

Desde esta perspectiva, la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, busca implementar herramientas que la ayuden a lograr los objetivos es decir, dotar a la Alcaldía de los recursos financieros mediante el ejercicio de sus potestades tributarias, así como planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades realizadas con la recaudación de los diferentes tributos e impuestos municipales, como también, dictar reparos fiscales e imponer las sanciones que fuesen necesarias en caso de incumplimiento de la normativa legal que regula la materia. Es importante señalar que, para el cumplimiento de estos objetivos la dirección se rige solo por las ordenanzas de los diferentes impuesto establecido en las normas y que municipio está facultado mediante la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley del Poder Público Municipal entre otras; pero que la misma, carece de manuales de normas y procedimientos los cuales les va a permitir realizar sus funciones de manera más específicas al personal que se desempeña en dicha dirección.

En este sentido, siendo la Dirección de Hacienda Municipal la encargada de recaudar los ingresos propios de la alcaldía la cual serán utilizados para la satisfacción de la comunidad y solventar problemas de los servicios públicos como la salud, educación, agua, aseo, electricidad entre otros servicios en el municipio, por ende, se debe lograr aplicar todas aquellas herramientas que le permita alcanzar sus objetivos, mediante gestiones y auto gestión de manera eficiente, eficaz y transparente. Anudado a ello, la importancia de las ordenanzas de los diferentes impuestos que son aplicables a nivel municipal les va a permitir obtener los ingresos propios a través del cumplimiento de las normas tributarias.

Es por ello que, la Dirección de Hacienda Municipal está facultada para establecer herramientas que le permitan determinar si el contribuyente cumple adecuadamente con sus obligaciones tributarias, de allí que se considera como un

recurso valioso del cual se vale la administración tributaria para lograr que los contribuyentes cumplan cabal, oportuna y voluntariamente con sus obligaciones tributarias, y de esta manera obtener los ingresos que serán utilizados para el desarrollo y bienestar de todos los sectores que conforma el municipio.

A partir del análisis bibliográfico y de algunas referencias, nos enfocaremos en el Coaching como herramienta para lograr optimizar las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la alcaldía del municipio Cruz Salmerón Acosta y así mejorar el desempeño del personal en sus funciones.

No existe un esquema definido; sin embargo, en la práctica se han ido construyendo herramientas como el Coaching gerencial el cual es imprescindible para optimizar el potencial y desempeño de las personas. Dar órdenes, exigir, instruir o persuadir con amenazas abiertas o encubiertas no puede producir un desempeño óptimo sostenible, aun cuando el gerente consiga que su equipo complete la tarea. Los elementos que más destacan son la sensibilidad y la creatividad de la gente que realiza el proceso de Coaching, lo que incluye el entendimiento del ánimo y del estilo de liderazgo de la persona que lo va a dar, pero también de quien lo va a recibir.

El Coaching está enfocado en los resultados, lo que tomaremos en cuenta al aplicarlo en el personal que trabaja en la dirección de hacienda el cual tendrá como objetivo desarrollar las habilidades y fortalecer el trabajo en equipo, de manera que puedan ir asumiendo roles cada vez más importantes dentro de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.

En consecuencia, la actuación y desenvolvimiento del personal busca lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de sus metas, por lo que analizaremos el Coaching como herramienta gerencial para su mejor desempeño en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta. Ante lo expuesto se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la situación actual de las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal en la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta?

¿Cuáles serían las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta?

¿El Coaching como herramienta gerencial producirá cambios importantes en el capital humano y por ende en el desempeño organizacional en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta?

¿Estará el personal comprometido a recibir conocimientos de acuerdo al Coaching como herramienta para optimizar las funciones establecidas y lograr los objetivos planteados por la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta Araya – Estado Sucre.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.
- Identificar a través de la matriz DOFA cuáles serían las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.

- Determinar estrategias apoyadas en la herramienta del Coaching para optimizar las funciones gerenciales establecidas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.
- Capacitar al personal sobre esta herramienta para optimizar las funciones realizados por la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación señala la importancia de implementar herramientas gerenciales que aborden el logro de los objetivos establecidos en la Dirección De Hacienda Municipal y que las mismas sean más efectivas, por lo que se ve en la necesidad de realizar cambios que tengan resultados positivos; por ende utilizar herramientas gerenciales como el Coaching lograra que el capital humano se involucre de manera directa y comprometida a dichos cambios, ya que la utilización de esta herramienta gerencial busca mejorar y potenciar las habilidades y destrezas de todo el equipo de trabajo y los colaboradores que cumplen con sus funciones que van enmarcada al buen funcionamiento de la organización.

Desde esta perspectiva, el Coaching proporcionará el desarrollo organizacional que la administración requiere para poder enfrentar de manera efectiva todas las dificultades a las que están expuestas en estos tiempos, debido a los nuevos retos y cambios de paradigmas que hoy se desenvuelven en administración pública. Esta herramienta gerencial involucra a todas las personas que se desempeñan en cualquier organización tanto del sector público como del sector privado.

Desde el punto de vista institucional, la presente investigación servirá de antecedente de estudios futuros que desarrolle en torno al tema del Coaching como herramienta gerencial dentro de la universidad o en otras instituciones interesadas en desarrollar temas relacionados a lo planteado, con la finalidad de aportar datos confiables.

Por consiguiente, la presente investigación servirá de base y fundamento para nuevas indagaciones que se realicen en relación al tema y que profundicen en el análisis de esta herramienta, como lo es el Coaching, el cual está enmarcada en el desarrollo de la vida empresarial y administrativa, ya que se implementa para mejorar y potenciar las habilidades, desempeño y destrezas de los gerentes y funcionarios que laboran en la organización.

De igual manera, será material de consulta para otros trabajos de investigación que pretendan aplicar un instrumento que le permita poder medir el impacto que genera en las personas (supervisor y supervisado), y por ende en el desarrollo organizacional de las organizaciones con el uso del Coaching como herramienta gerencial, y en la conducción de lo más valioso con que cuenta toda organización como es el capital humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar esta investigación fue necesario tomar en cuenta estudios que guarden similitud con la presente investigación y que sirven como base o punto de partida para la obtención de conocimientos y determinación de la investigación y aplicaciones lógicas y legales que ayuden al cumplimiento del objetivo general de la investigación. A continuación se hace mención de algunas investigaciones desarrolladas por el problema planteado:

Entre las investigaciones que forman parte de los antecedentes de la presente investigación, está el Trabajo de Grado realizado por Carlos Jiménez (2007) titulado: **“El Coaching Como Herramienta Gerencial: Caso De La Fuerza De Ventas Del Laboratorio Wyeth De Venezuela, C.A”**, este trabajo determinó como objetivo general; analizar el Coaching como herramienta gerencial, aplicado a la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A,

Donde se concluyó que, El Líder influye sobre los colaboradores mediante el uso de algunas técnicas de motivación, propiciando un cambio de conducta, que los orienta al logro de los objetivos y así poder alcanzar las metas trazadas; lo cual es de vital importancia para mantener unas buenas relaciones de trabajo y de esa manera contribuir a fomentar un buen clima organizacional. Algunos de los colaboradores aprecian ciertas deficiencias en el supervisor en cuanto a su comportamiento, y falta de conocimiento o experiencia, lo cual puede generar desmotivación en los integrantes del equipo de ventas. De igualmente, hay una plena participación de los colaboradores en las diferentes actividades planificadas relacionados con su trabajo, y se fomenta la creación de equipos de trabajo, ya que se les permite expresarse libremente, esto es producto de la buena comunicación que existe entre supervisor y

colaboradores, de igual forma no son atendidos los requerimientos de tipo laboral. Cabe destacar que no todos los colaboradores han recibido el adiestramiento necesario en el uso del Coaching, lo que dificulta la correcta aplicación de la herramienta. En este sentido, el personal manifiesta su gran disposición a realizar esfuerzos adicionales con el fin de contribuir al éxito de la empresa, lo cual evidencia que los objetivos personales están alineados con los de la organización. Los encuestados manifestaron que con el uso del Coaching fueron potenciados y han podido cumplir con los resultados esperados por la organización. La cual evidencia una gran debilidad, dado que no se comparte de manera adecuada y oportuna de las decisiones que han sido tomadas, lo cual genera que se pierdan oportunidades para el logro de los objetivos de la organización.

De lo antes expuesto, el tema se relaciona con la investigación, ya que el objetivo es el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal y lograr efectividad al cumplimiento de lo establecidos en sus objetivos.

Así mismo, se tomó como antecedente la investigación efectuada por los bachilleres: Linero Mariel y Guido Arantxa (2012) titulado: **“Estudio De Resultados De La Aplicación De Un Programa De Coaching Gerencial En La Empresa Brightstar De Venezuela Como Herramienta Efectiva Comunicacional”** este trabajo determinó como objetivo general; determinar la efectividad de los espacios comunicacionales de los gerentes de la empresa Brightstar de Venezuela, C.A.

Donde se concluyó que, los participantes en forma general mantuvieron en todo momento una aptitud de participar en las actividades desarrolladas y formuladas sus inquietudes respecto a la ejecución de sus responsabilidades. Mostraron seguridad y confianza en la realización de sus acciones y convicción en la efectividad de cada uno de los procesos a su cargo, así como también una gran disposición a comunicarse mejor. Así mismo, se detectaron oportunidades de mejora en los planes comunicativos e informativos de la empresa, desde divulgar los planes de trabajo

como también impartir y asignar tareas y responsabilidades al personal por parte de los cuadros gerenciales y supervisores. En este sentido se logró observar que el programa de Coaching permitió mejorar los espacios comunicacionales tan primordiales de los Gerentes para el buen desenvolvimiento de los mismos como individuos y como líderes dentro de la organización, y optimizo las competencias gerenciales tales como: Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Relaciones, Planificación, Ejecución, Desarrollo de los demás y Desarrollo personal, en el personal que liderizó la misma en forma altamente directiva y proactiva.

De igual manera este trabajo se relaciona con el tema, porque con la aplicación del Coaching se pretende lograr mejorar el ambiente de trabajo, donde todo el equipo que se encuentra en la Dirección de Hacienda Municipal sean líderes en el cumplimiento de sus funciones y así lograr optimizar los procedimientos de manera efectiva.

Así mismo, se tomó como antecedente la investigación efectuada por los bachilleres: Carlos Díaz y Guido Fortino (2016) titulado: **“Modelo De Coaching Gerencial Para La Empresa Inversiones Inaqua, C.A. Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, Año 2015”** este trabajo determinó como objetivo general; implementar un modelo de Coaching para la empresa Inversiones INAQUA, C.A.

Donde se concluyó que, proponer un Modelo de Coaching como alternativa para la solución a los problemas detectados se concluye que las características de este tipo de gerencia fueron estudiadas, con el fin de buscar fortalecer a la empresa desde el punto de vista de recurso humano, logrando desarrollar lideres o coach de trabajo, que a través de la comunicación logren convencer a los empleados que se responsabilizan de toda la gerencia, de toda la empresa, además este coach deberá conocer cada una de las tareas que se realizan dentro de su unidad, y en caso de contingencia ser el mismo quien se ocupe del puesto que está causando el problema ese día, además de capacitar al resto del personal en dichas operaciones. Cabe señalar que, los beneficios, como se relacionan en la propuesta, son múltiples, los

cuales van desde mayor independencia de la mano de obra hasta lograr mayor ingreso económico a la empresa. Por otra parte el evitar posibles sanciones, bien sea por incumplimiento de contrato o por demandas laborales, las cuales en la actualidad son de importante cuantía, justifican la aplicación de este modelo gerencial.

En este orden de idea el tema se relaciona, porque, las características del Coaching como herramienta gerencial estudiada hace énfasis en el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas la cual se adapta a la Dirección de Hacienda Municipal y logrará beneficiar al equipo que se desempeña en la misma, en donde el contador público debe mantener una conducta de acuerdo a su código de ética; anudado a ello por ser funcionario público su actuación debe tener presente los principios de objetividad, confiabilidad y acatar las normas establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de la Administración Pública, la Ley del Poder Público Municipal, Ley de la Contraloría General de la República y el Código Orgánico Tributario porque las mismas sanciona el incumplimiento de labor del funcionario público.

2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN: ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CRUZ SALMERÓN ACOSTA

2.2.1 Reseña Histórica

Antes de ser alcaldía, hubo una junta organizadora en el año 1982 que se encargaba de lo concerniente al área de recaudación y facilitación en cuanto al permiso de solicitud de terreno para construcción entre otras actividades que ejercía; la cual estuvo presidida por Rafael Salazar y Octavio Carreño el secretario.

Araya dependía del municipio Sucre ubicada en Cumaná, la cual se encargaba de la Recaudación o Renta Salinera y de todo lo relacionado al marco de ejidos municipales, fue nombrado Municipio Autónomo con el nombre de “Cruz salmerón Acosta” el 04 de diciembre de 1986, fue publicada en Gaceta Oficial con el n° 31 del estado Sucre, el 05 de diciembre del presente año bajo la Ley de División Territorial del estado Sucre, aparece la disposición legal en la cual se le da categoría de capital

del Municipio Autónomo “Cruz Salmerón Acosta” a la población de Araya y se ejerce como alcaldía en el año 1989 con la elección de Alcalde y Concejales, siendo el primer alcalde Luís Ramón Noriega Betancourt.

2.2.1.1 Misión

Implementar la transformación económica, social y política en el Municipio Cruz Salmerón Acosta, sustentado en el marco del socialismo del siglo XXI. A través de una planificación participativa y protagónica de las comunidades, con el único fin de avanzar hacia el gobierno comunal planificado, el sistema de producción socialista, la reorganización del territorio sobre la figura organizativa de las comunas.

2.2.1.2 Visión

Ser una institución pública con elevada capacidad técnica y formativa al servicio de todos los ciudadanos que hacen vida en el Municipio Cruz Salmerón Acosta; esto con el único fin de desarrollar la plena satisfacción del ser humano en función de alcanzar la “Suprema Felicidad”.

2.2.1.3 Estructura Organizativa

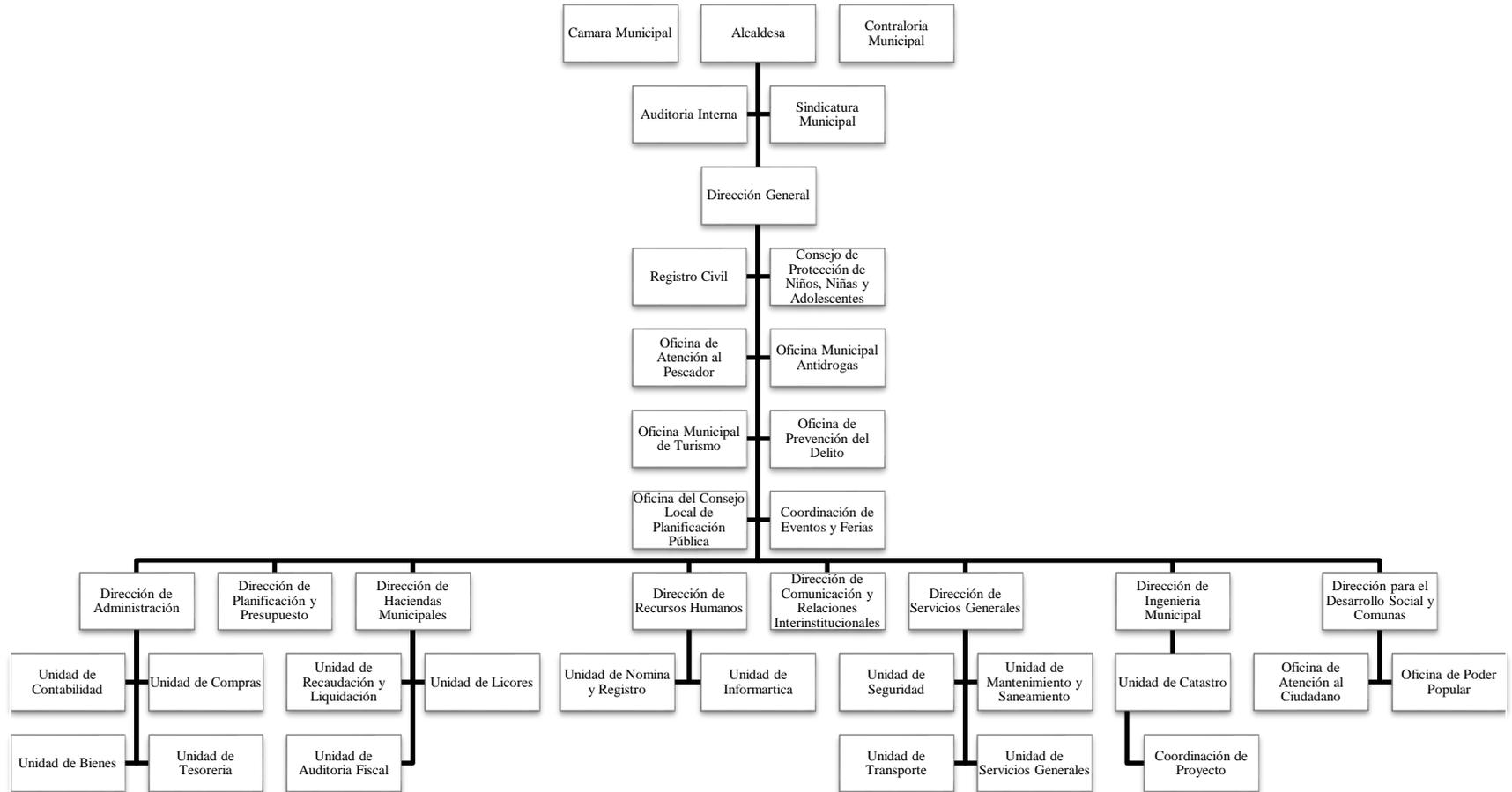
Los Municipios en Venezuela, poseen autonomía dentro de la Organización Nacional (Artículo 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Artículos 2 y 3 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal). Esta autonomía implica también la independencia administrativa que les permite la libre gestión de sus competencias. En este sentido, la Alcaldía posee su propia organización interna, de acuerdo a sus características lo cual le permite cumplir con los objetivos propuestos y ejecutar las tareas con base a los requerimientos de la comunidad.

Corresponde al Alcalde o Alcaldesa (Artículo 88 ordinal n° 7 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal) dirigir el gobierno y la administración municipal, incluyendo la organización interna de la alcaldía; entendiendo la organización administrativa como un sistema de: tareas, personas y recursos cuya finalidad vendría a ser la especialización en actividades que se deben cumplir para alcanzar el objetivo

de la Institución, que no es otro, que el de mantener una gerencia eficaz, eficiente y un mejor manejo de los recursos financieros.

La estructura Organizativa de la rama ejecutiva del gobierno municipal, está constituida por un cuerpo de funcionarios adscritos a diversas dependencias donde se canalizan toda clase de actividades relacionadas con la prestación de los servicios públicos, con el objeto de contribuir a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad y la problemática que derive de ella, poniendo en funcionamiento las medidas que le permitan el logro de tales fines.

Gráfica 1 Organigrama de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta



Fuente: Informe de gestión primer trimestre 2014

2.2.2 Dirección de Hacienda

La Dirección de Hacienda es la unidad encargada del desarrollo, programación y coordinación de las funciones tributarias del Municipio, incluyendo el estudio y revisión permanente de las ordenanzas respectivas en orden a la presentación de propuestas de estimación de ingresos propios al Alcalde.

2.2.2.1 Funciones

- Ejecutar los procedimientos de verificación, fiscalización y determinación para constatar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones de carácter tributarios por parte de los sujetos pasivos del tributo.
- Liquidar los tributos, intereses, sanciones y otros accesorios, cuando fuere procedente.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Adoptar las medidas administrativas de conformidad con las leyes tributarias.
- Inscribir en los registros, de oficio o a solicitud de parte, a los sujetos que determinen las normas tributarias y actualizar dichos registros de oficio a requerimiento del interesado.
- Diseñar un registro único de identificación o información.
- Proponer, aplicar y divulgar las normas en materia tributaria municipal.
- Establecer y celebrar convenios interinstitucionales, con organismos para el intercambio de información.
- Ejecutar todo lo relativo al resguardo municipal tributario, la investigación y la consecución de las acciones u omisiones violatorias de normas tributarias, en las actividades para establecer las identidades de sus actores y en la comprobación y existencia de estos ilícitos sancionados por las leyes.
- Estudiar la aplicación de ordenanzas fiscales, con el propósito de lograr el
- incremento de los ingresos municipales, desarrollar vías de tributación y simplificar los procedimientos administrativos para la fijación y liquidación de los impuestos municipales.

- Establecer un sistema de información tributaria municipal.
- Organizar y mantener los registros fiscales y de contribuyentes, para facilitar la administración de los tributos municipales.
- Dirigir y controlar las actividades inherentes a la inspección y fiscalización de los contribuyentes y deudores.
- Informar al Alcalde acerca de los resultados de la gestión y en especial de los tributos municipales.
- Las demás que le asignen las leyes, ordenanzas, reglamentos, decretos e instrucciones del Alcalde.

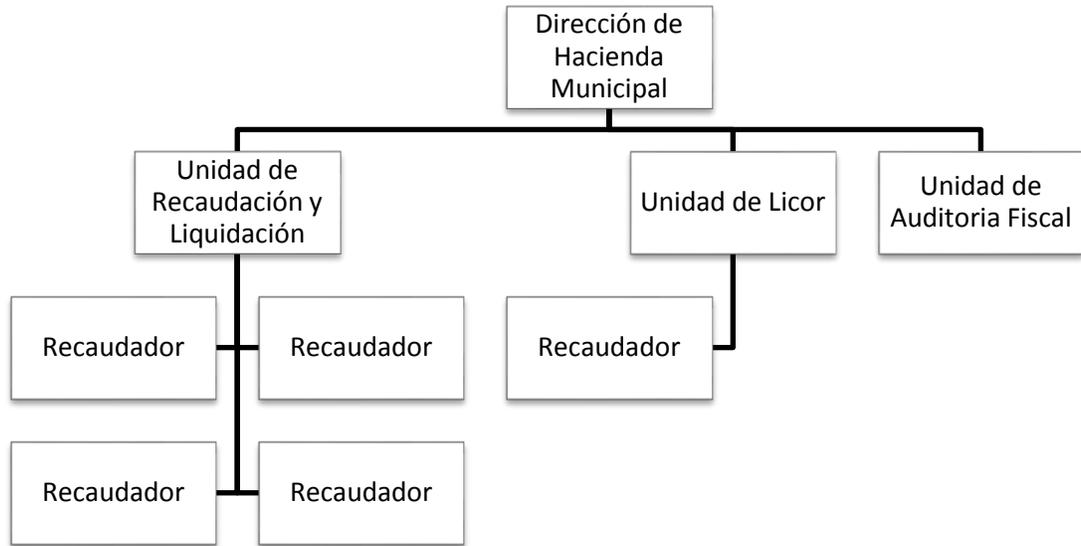
2.2.2.2 Misión

Ejecutar las acciones para el desarrollo, programación y Control de las funciones tributarias siempre con apego a los principios de Celeridad, Legalidad, Eficiencia, Solvencia, Transparencia, Rendición de Cuentas, Responsabilidad y Equilibrio Fiscal; coordinando las acciones con instituciones Nacional, Estadal y Municipal, todo esto sin perjuicio de la Autonomía que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y La Ley Orgánica del Poder Público Municipal así lo establecen.

2.2.2.3 Visión

Ser un modelo de Administración Tributaria Municipal sistematizada, comprometida con el mejoramiento del servicio oportuno y adecuado para los contribuyentes del Municipio “Cruz Salmerón acosta” asegurando el cabal cumplimiento de las normas tributarias.

Gráfica 2 Organigrama de la Dirección de Hacienda Municipal



Fuente: Informe de gestión primer trimestre 2014

2.3 BASES TEÓRICAS

De acuerdo con Arias (2012) Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. (p. 107)

2.3.1 Origen del Coaching

El origen de la palabra COACH se remonta a los años entre los siglos XV y XVI. El término “coach” significa al mismo tiempo entrenador y autocar. La etimología de la palabra es bastante conocida, ya que por esa época la ciudad húngara de Kocs se convirtió en parada obligatoria para todos los viajeros que hacían el trayecto entre Viena y Budapest. Fue en esta ciudad donde comenzó a utilizarse un carruaje con un sistema de suspensión que hacía mucho más cómodo el viaje. Empezó así a hablarse del “kocsi szekér” o “carruaje de Kocs”, símbolo de la excelencia en aquella época. Kocsi, dio origen a palabras coach en inglés, kutsche en

alemán y coche en español. Ambas acepciones tienen un significado común: facilitadores para llegar más rápido a un destino.

Así, etimológicamente, el término “coach” deriva de un medio de transporte. Y, de alguna manera, el Coaching sirve para transportar a las personas del lugar donde están hasta el lugar donde desean estar. El conductor del carro o “coach”, sirve de guía en el proceso del Coaching y facilita el proceso de desplazamiento del cliente (o “coachee”) pero no decide el rumbo a seguir.

Cuando el término “Coach” pasa a Inglaterra, originariamente se utiliza para nombrar el carruaje, pero a partir de 1850 lo encontramos también en las universidades inglesas para designar a la figura del entrenador: así existe el coach o entrenador de corte académico y, posteriormente, el coach deportivo. Más tarde, en 1960, el término se emplea también para distinguir programas educativos, pero hasta 1980 no se habla de Coaching como una profesión con formación y credenciales específicas. Es aquí cuando surge el concepto de Coaching Ejecutivo como una nueva y poderosa disciplina. Hoy en día, grandes organizaciones e instituciones educativas de primera línea, reconocen las importantes aportaciones del Coaching al desarrollo del liderazgo en todo el mundo.

El Coaching tiene numerosas fuentes y, a pesar de que encontramos en el mercado varios autores que se consideran padres de la criatura, creo que no es posible identificar una única procedencia y que más bien parece haber surgido de forma simultánea en diversos lugares, creando una nueva metodología para el aprendizaje y el desarrollo de las personas.

Actualmente existen varias escuelas de Coaching, esto no significa que sean teorías totalmente independientes, de hecho, parecen alimentarse mutuamente. Estas distintas teorías no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación teórica de sus propios fundamentos.

Desde esta perspectiva, encontramos que existen en España y en el resto del mundo, tres grandes escuelas o líneas de Coaching que identificamos por su origen geográfico, si bien las tres han tenido una gran expansión por el resto del mundo.

La escuela norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard, fundó las primeras asociaciones de Coaching, tanto la International Coach Federation (ICF) como la Internacional Association of Coaching (IAC), creó la coach University y la Graduate School of Coaching, escribió 6 libros sobre Coaching, 28 programas de desarrollo personal y fue ceo de coachville.com, el portal de Coaching en inglés más grande del mundo, murió relativamente joven, en 2003, dejándonos un legado importantísimo.

La escuela europea, donde el Coaching europeo en realidad tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, que elaboró el sistema de aprendizaje que denominó el juego interior (The Inner Game), formuló la famosa frase: siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. El juego interior tiene lugar en la mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo; y el norteamericano John Withmore que retoma la metodología del juego interior e, influenciado por la psicología humanista, que conoce en profundidad a través de su mujer, Diana Withmore.

El estilo de Coaching europeo, Whitmore comienza su libro declarando que no existen soluciones rápidas: “El buen Coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial”.

Para John Whitmore, el Coaching consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño; utiliza la famosa metáfora de la bellota frente al recipiente vacío: somos, dice, más similares a una bellota, que

contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble, esta premisa supone aceptar que, en efecto, todos tenemos un potencial que puede ser liberado. Por eso, Whithmore cree que un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser.

La escuela chilena o escuela ontológica, está, igual que las otras dos, muy extendida por todo el mundo y es una de las que más presencia tiene en nuestro país, se basa en las ideas y el trabajo de Fernando Flores, que posteriormente Rafael Echeverría desarrolló en su libro ontología del lenguaje (1994).

Fernando Flores, ingeniero civil y doctor en filosofía, fue nombrado ministro de economía del gobierno chileno de Salvador Allende, tras el golpe militar de 1973, estuvo detenido tres años, durante los cuales, como él mismo relata, reflexionó sobre las dificultades que el gobierno de Allende había tenido para explicar su proyecto y sobre los obstáculos de comunicación que habían surgido durante todo el proceso. Después de su liberación, emigró a Estados Unidos, donde desarrolló su filosofía acerca de la comunicación, tomando como base la filosofía de Nietzsche, Heidegger, Searle, Austin o Wittgenstein y las investigaciones biológicas de Humberto Maturana y de Francisco Varela; donde junto con Rafael E y Julio Olalla, trabajó aplicando sus principios al liderazgo empresarial durante la década de los 80, de este grupo precursor, Rafael Echeverría ha sido el autor que más ha escrito y difundido los principios de la ontología del lenguaje, de hecho, fue él quien propuso el nombre de ontología del lenguaje en el libro del mismo título publicado en 1994.

De manera que, el Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

De aquí que, es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

Es por ello que, gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre de alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de Coaching.

En esta dirección, el Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

2.3.1.1 Coaching

Una de las herramientas gerenciales puestas en práctica en las últimas décadas para incrementar la productividad del capital humano de las organizaciones es el Coaching. Según Perry y Skiffington (2002) lo definen como “El Coaching es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben.” (p. 11)

El Coaching es una herramienta de dialogo cualificado entre el tutor y el pupilo. Este primero va a ser capaz y encontrarse capacitado para observar y analizar a su pupilo en sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, tomando en cuenta el uso de diversas técnicas de tutoría o guía, tales como; escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información. Todo esto con el fin de cómo va a llegar a ser en un futuro inmediato y como guiarlo a través del proceso.

Asimismo otros autores como Salazar T, y Molano C. (2000) definen al Coaching como:

Un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición para grupos de personas y comprende también un estilo de liderazgo muy particular, una manera de seleccionar gente, crear grupos de personas en desarrollo; un entrenamiento estructurado que persigue un verdadero crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo, un sistema motivacional de trabajo en equipo, así como la construcción de continuas estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada. (p. 05)

De tal manera, que es una herramienta que muchas compañías han comenzado a introducir como estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios actual, solo aquellas empresas comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual.

El Coaching, por lo tanto, abre ventanas para indagar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en la búsqueda de los siguientes aspectos, de acuerdo con la clasificación de Perry y Skiffington (2002):

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, con la aplicación de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

2.3.1.2 Importancia del Coaching

Hoy en día el principal desafío al que se enfrentan las organizaciones de hoy radica en las personas. En un contexto altamente competitivo y cambiante, la mayoría de las empresas buscan eficacia, eficiencia y mejorar su desempeño, por tanto, son sometidas a elevadas exigencias para conseguir el éxito. En este contexto, resulta de vital importancia que sus equipos sean capaces de lidiar con estos desafíos y que puedan moverse con solvencia en escenarios de incertidumbre.

Por consiguiente la importancia del Coaching como una herramienta gerencia busca generar expectativas de mejora continua, que conducen a mejorar constantemente el desempeño y la productividad, estar mejor informados de los problemas y de los asuntos de la organización, porque los líderes se los plantean constantemente. Crear un clima de trabajo en el que existe una comunicación abierta, directa y franca y una cultura donde los problemas se afrontan y se resuelven con rapidez.

2.3.1.3 Cuando aplicar el Coaching.

Explica Román y Fernández (2008) el Coaching se puede aplicar cuando:

- Existe un feedback pobre o deficiente sobre el progreso de los coachees, acompañado de un bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el colaborador necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

2.3.1.4 Características

El Coaching se fundamenta en cinco características básicas y esenciales las cuales según Galantón y Hernández (2002) son:

- **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El Coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “Coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, y puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

Una de las características claves del Coaching es tener una visión concreta, basada en hechos focalizándose en el comportamiento que puede ser mejorado y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Solamente puede ser mejorado cuando pueda ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entiendan exactamente lo mismo.

- **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Existe interactividad, ya que en las conversaciones de Coaching se intercambia información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se hace un intercambio de ideas.

- **Responsabilidad Compartida:** Tanto el Coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible para mejorar el desempeño.

La responsabilidad es conjunta, no únicamente del coach, de modo que tanto el coach como coachee tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Ambos comparten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible.

- **Forma Específica:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pactada al inicio de la conversación.

La forma es específica, la cual está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. Esta se focaliza en los aspectos específicos como segundo factor. En la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación.

- **Respeto:** el líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

El respeto en el Coaching es algo permanente. Lo más importante es el coachee. El líder comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el Coaching.

2.3.1.5 Elementos

El Coaching requiere de una serie de elementos fundamentales para poder alcanzar sus objetivos. Estos elementos son necesarios para que se pueda dar soporte y se logre el Coaching entre los trabajadores de una organización.

De acuerdo a Marshall (2004) señala los siguientes elementos fundamentales:

Valores: El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

El Coaching posee como base fundamental los valores que previamente ya han sido discutidos. De no ser así, este se convierte simplemente en poco menos que en la exhibición de una serie de trucos.

Resultados: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

El Coaching es un proceso que se orienta en los resultados, ya que estos tienen como consecuencia mejorar el desempeño de manera continua, ya sea una persona o de un equipo.

Disciplina: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de conseguir metas que conlleva a las mejoras continuas, el coach debe estar capacitado y lo suficientemente disciplinado como para crear condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar apropiadamente una conversación de Coaching.

Entrenamiento: Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

De tal manera, para empezar conversaciones de Coaching reales, se necesita de una formación previa. No solo basta de conocimiento intuitivo o la simple

memorización de ideas y conceptos, por la cual no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.3.1.6 Tipos de Coaching

Hoy en día el Coaching se divide en tres grandes áreas: personal, empresarial y ejecutivo.

Coaching Personal: Este tipo de Coaching trata de establecer nuevos objetivos y acciones para que la persona pueda llegar a tener una vida más satisfactoria. Se desarrolla y trabajan todo los aspectos de su vida individual. Los beneficios que produce este tipo de Coaching son muy variados, tales como: finalidad de lo que se quiere en la vida, establecer objetivos más eficaces, desarrollar planes y estrategias eficaces para lograr sus objetivos e ideas. Según Perry y Skiffington (2002) lo definen como aquel que “trata de la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria” (p. 19)

Coaching Empresarial: Se realiza en empresas u organizaciones, desde grandes corporaciones hasta pequeños empresarios. Perry y Skiffington (2002) nos señalan lo siguiente:

El rol del coach empresarial consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas de lo que funciona y de lo que no funciona. Al tutor no le influyen las políticas internas de una compañía y, por lo tanto, está en disposición de identificar pautas y anticipar tendencias negativas antes de que lo haga el empresario o un directivo. (p. 19)

Coaching Ejecutivo: Está diseñado para una relación individualizada entre un coach y un ejecutivo, que ha solicitado la intervención de un coach para producir cambios en comportamientos y rutinas y aumentar la calidad de la vida laboral y profesional. Kilburg (1996) nos indica:

El Coaching ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento. (p.3)

En este orden ideas el Coaching se divide en tres tipos los cuales son: primero el Coaching personal el cual se centra en la mejora y desarrollo personal fuera del contexto organizativo. El empresarial que tiene por objetivo el observar y facilitar una perspectiva de las cuestiones y los problemas sobre lo que funciona y lo que no funciona, y el ejecutivo es una relación individualizada diseñada para asistir a ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia y eficiencia profesional. La formación en Coaching lleva consigo el desarrollo de las competencias del coach para que sepa impulsar el potencial de las personas que asesora y mejoren así su rendimiento.

2.3.1.7 Fundamentos y proceso del Coaching

En la actualidad se han comenzado a introducir el Coaching como una estrategia para su competitividad y productividad global. García y Otros (2002) afirman que se necesita generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano. Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estimulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios.
- Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.

- Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Whitmore (2002) señala que en el proceso del Coaching, el coach debe realizar su trabajo mediante preguntas y feedback descriptivo y no evaluativo. Estas preguntas abarcan cinco etapas:

- Preguntas que están orientadas a establecer metas.
- Preguntas que ayudan a diagnosticar la situación presente, es decir, las fortalezas y lo que se desea mejorar.
- Preguntas orientadas a generar opciones, estratégicas y posibles alternativas.
- Preguntas que llevan a implementar un plan específico de acción.
- Preguntas que tienen que ver con el control y seguimiento del desempeño.

2.3.1.8 El Coach

En términos generales el Coach se define, como un profesional con amplia y reconocida experiencia, que, trata a las personas como desean ser tratadas. Es compasivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo. Es consciente de que todo lo que dice y hace, afecta a los demás, admite de sus errores y muestra en todo momento alto nivel de profesionalismo.

Según Román y Fernández (2008) el Coach no “es más que una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas” (p. 20) Desde esta perspectiva el coach es, sin duda, un líder.

Para Brocka (2011) el Coach “es el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio”. (p. 78).

En este sentido el Coach es el que se encarga de realizar el proceso del Coaching. El coach posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, que

mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso orienta a las personas en el caminar hacia una visión, convirtiéndola en realidad. De acuerdo a Román y Fernández (2008) El coach necesita de una serie de elementos las cuales ayuda en su función.

- **Comunicación:** Un Coach se asegura de la claridad en su comunicación.
- **Apoyo:** Significa apoyar al equipo o a la persona, aportando la ayuda que este necesita, bien sea con información, con materiales, consejos o, simplemente, aportando la comprensión.
- **Confianza:** El líder permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que estás hacen. Señala los éxitos ocurridos. Revisa con los colaboradores las causas de los éxitos y proporciona reconocimiento.
- **Visión compartida:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de ello, el coach previamente ha de emplear el tiempo preciso para explicar en detalle sus metas. La clave es asegurar de que los miembros de su equipo pueden responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan deseable para el equipo o para la organización?, ¿Qué pasos se han de dar para conseguir las metas?, ¿Cuándo?
- **Empatía:** Suponer comprender el punto de vista de los coachees. Realizar preguntas que revelan la realidad de los miembros del equipo para involucrarse con las personas. El líder no debe asumir que sabe lo que estas piensan y sienten, debe preguntárselo.
- **Recompensa/castigo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan con certeza que los errores no van a ser castigados, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia resultan clave para evitar que el coach simplemente reaccione.
- **Discreción:** Los mejores coachs son aquellos que logran mantener la confidencialidad, que conforma la base de la confianza y, por ende de su credibilidad como líder.

- **Respeto:** Es la actitud percibida en el directivo hacia las personas, un directivo puede mostrar respeto a los miembros de su equipo, pero si esta actitud está en contradicción con su escasa disposición a involucrarse, su poca habilidad para ser paciente, su deficiencia en compartir metas, etc., entonces, todo ello hace que transmita poco respeto.

Los coachs realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y proporcionan feedback. Proponen tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a conseguir el éxito. El éxito lo alcanzan anticipando los problemas y los obstáculos potenciales que los coachees podrán encontrarse, así como colaborando con ellos para que consigan los recursos necesarios. En otras palabras, los ayudan tanto a evitar el fracaso, como conseguir el éxito. Ayudando a rodear obstáculos y asignando recursos, los buenos coachs promueven el éxito.

2.4.1 Modelos Gerenciales

La necesidad de alcanzar un óptimo nivel de desarrollo empresarial, es posible a través del uso de determinados modelos gerenciales, los mismos que contribuyen a entender y fortalecer cada uno de los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa. Así mismo Forero (2008) define los modelos gerenciales de la siguiente manera:

Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

De lo antes expuestos los modelos gerenciales busca alcanzar un desarrollo empresarial a través de la gestión de la organización donde refleje la realidad que le va a permitir orientar al éxito de la empresa.

2.4.2 Modelos Gerenciales basados en el Coaching

Los modelos de Coaching y los elementos que hacen efectiva una sesión, están orientados a que el cliente diga, demuestre y experimente su aprendizaje.

Ravier, Leonardo (2005) nos señala tres de los modelos de Coaching más utilizados actualmente. Estos tres modelos se identifican bajo los siguientes acrónimos: GROW, OUTCOMES y ACHIEVE.

2.5 BASES LEGALES

La responsabilidad social en las empresas son unas combinaciones de aspectos legales, éticos, morales, ambientales y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema. Hay que distinguir, todo lo relativo a la aplicación del amplio marco legislativo en todos los campos laborales.

2.5.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En Venezuela, las normas rectoras acerca de responsabilidad social empresarial están contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30, 1999).

Artículo 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.”

Artículo 89: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. (...).

La prevención de riesgos laborales es uno de los capítulos fundamentales de la responsabilidad social y aparte de su consideración de respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, es además esencial para el logro de la calidad de productos y procesos, allanando el camino de la excelencia empresarial la cual permite afianzar la competitividad de la empresa y con ello el principio de partida de lo que se denomina empresa socialmente responsable. La prevención es un costo para la empresa, sobre todo en las primeras etapas, pero su eficiente implantación ha de generar beneficios, que aunque en su mayoría son intangibles, contribuyen al beneficio empresarial en un sentido amplio y a la mejoría de la competitividad.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 168. Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende:

1. La elección de sus autoridades.
2. La gestión de las materias de su competencia.
3. La creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme la ley. Los actos de los Municipios no podrán ser impugnados sino ante los tribunales competentes, de conformidad con la Constitución y la ley.

2.5.2 Ley Orgánica del Poder Público Municipal

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades organizadas, y a las comunas en su condición especial de entidad local, como a otras organizaciones del Poder Popular.

Artículo 2. El Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

Artículo 3. La autonomía es la facultad que tiene el Municipio para elegir sus autoridades, gestionar las materias de su competencia, crear, recaudar e invertir sus ingresos, dictar el ordenamiento jurídico municipal, así como organizarse con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades y los fines del Estado.

Artículo 4. En el ejercicio de su autonomía corresponde al Municipio:

1. Elegir sus autoridades.
2. Crear parroquias y otras entidades locales.
3. Crear instancias, mecanismos y sujetos de descentralización, conforme a la Constitución de la República y la ley

Artículo 126. La administración financiera de la Hacienda Pública Municipal está conformada por los sistemas de bienes, planificación, presupuesto, tesorería, contabilidad y tributario regulados en esta Ley.

Artículo 127. La administración financiera de la Hacienda Pública Municipal se ejercerá en forma planificada con arreglo a los principios de legalidad, eficiencia, celeridad, solvencia, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, equilibrio fiscal y de manera coordinada con la Hacienda de la República y la de los estados, sin perjuicio de la autonomía que la Constitución de la República consagra a favor de los municipios para la gestión de las materias de su competencia y para la creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Artículo 173. Es competencia de los municipios la fiscalización, gestión y recaudación de sus tributos propios, sin perjuicio de las delegaciones que puedan otorgar a favor de otras entidades locales, de los estados o de la República. Estas facultades no podrán ser delegadas a particulares.

Artículo 251. La participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto individual como colectivo, dentro del Municipio. Las autoridades municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna.

Artículo 270. El control social es un mecanismo a través del cual todo ciudadano y ciudadana, individual o colectivamente participa en la vigilancia y control de la gestión pública municipal, en la ejecución de programas, planes y proyectos, en la prestación de los servicios públicos municipales, así como en la conducta de los funcionarios públicos o funcionarias públicas, para prevenir, racionalizar y promover correctivos.

De los artículos antes expuestos, de la ley del poder público municipal se le da autonomía y facultad de elegir a sus representantes en competencia a la fiscalización, gestión y recaudación de sus tributos propios, donde la conducta de los funcionarios públicos está orientada a prevenir, racionalizar y promover de manera efectiva los correctivos necesarios para el cumplimiento de su labor como funcionarios públicos, es por ello que se aplicará el Coaching como herramienta gerencial para desarrollar sus habilidades.

2.5.3 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

Artículo 2. La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

Artículo 9. Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República:

1. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional.
2. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Estatal.
3. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Distritos y Distritos Metropolitanos.
4. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.
5. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.
6. Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales.

7. El Banco Central de Venezuela.
8. Las universidades públicas.
9. Las demás personas de derecho público nacionales, estatales, distritales y municipales.
10. Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquéllas.
11. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.
12. Las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario, o que en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones con cualesquiera de los organismos o entidades mencionadas en los numerales anteriores o que reciban aportes, subsidios, otras transferencias o incentivos fiscales, o que en cualquier forma intervengan en la administración, manejo o custodia de recursos públicos.

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Artículo 72. La Contraloría General de la República, a los fines de unificar los sistemas y procedimientos de contabilidad de la Administración Pública, podrá prescribir las normas e instrucciones correspondientes para los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los estados, en los distritos, en los municipios, en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder

Público Municipal y para los entes estatales, distritales o municipales a que se refieren los numerales 6 y del 9 al 11 del artículo 9 de esta Ley, mediante resolución publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 78. La Contraloría General de la República podrá solicitar declaraciones juradas de patrimonio a los funcionarios, funcionarias, empleados, empleadas, obreros y obreras del sector público, a los particulares que hayan desempeñado tales funciones o empleos, a los contribuyentes o responsables, según el Código Orgánico Tributario, y a quienes en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones relacionadas con el patrimonio público, o reciban aportes, subsidios, otras transferencias o incentivos fiscales. Dichas declaraciones deberán reflejar la real situación patrimonial del declarante para el momento de la declaración.

Parágrafo único: El Contralor o Contralora General de la República podrá disponer la presentación periódica de declaraciones juradas de patrimonio a cargo de los funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas, obreros u obreras de las entidades señaladas en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley. La declaración jurada de patrimonio deberá ser hecha bajo juramento de decir la verdad, en papel común, sin estampillas, y por ante los funcionarios o funcionarias que el Contralor o Contralora General de la República autorice para recibirlas.

El Contralor o Contralora General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, establecerá los demás requisitos que deberán cumplirse en la presentación de las declaraciones, así como los funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas, o demás sujetos exceptuados de presentarla.

Artículo 82. Los funcionarios, funcionarias, empleados, empleadas, obreros y obreras que presten servicios en los entes señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, así como los particulares a que se refiere el artículo 52 de esta Ley, responden penal, civil y administrativamente de los actos, hechos u omisiones

contrarios a norma expresa en que incurran con ocasión del desempeño de sus funciones.

Artículo 83. La responsabilidad penal se hará efectiva de conformidad con las leyes existentes en la materia.

Las diligencias efectuadas por los órganos de control fiscal, incluida la prueba testimonial, tienen fuerza probatoria mientras no sean desvirtuadas en el debate judicial.

Artículo 84. La responsabilidad civil se hará efectiva de conformidad con las leyes que regulen la materia y mediante el procedimiento de reparo regulado en esta Ley y su Reglamento, salvo que se trate de materias reguladas por el Código Orgánico Tributario, en cuyo caso se aplicarán las disposiciones en él contenidas.

La Contraloría General de la República término de la carta magna le corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos; por lo que están sujetas a estas disposiciones los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del poder público municipal y demás personas de derecho público nacional, estatal, distrital y municipal.

Anudado a ello la ley establece para las entidades del sector por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Así mismo la Contraloría General de la República podrá solicitar a todo funcionario público la declaración jurada de patrimonio esta deberá ser hecha bajo juramento de decir la verdad, cabe destacar que todo funcionario que ejerce servicio público responderá de acuerdo a sus actuaciones penal, civil y administrativamente a los actos contrario a la normativa por cual se dictarán las respectivas sanciones.

De todo lo antes expuestos, la ley se toma en cuenta ya que está relacionada con nuestra investigación, porque, la misma regula, controla y fiscaliza las actuaciones de los funcionarios público y la herramienta que vamos aplicar está dirigida a los funcionarios de la dirección de hacienda municipal de la alcaldía del municipio Cruz Salmerón Acosta, por tal motivo hacemos énfasis en algunos artículos relacionado a quien ve dirigido nuestra investigación.

2.5.4 Ley Orgánica de la Administración Pública

Artículo 1º. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública.

2.5.5 Código Orgánico Tributario

Artículo 124. Los funcionarios o empleados públicos; los sujetos pasivos y sus representantes; las autoridades judiciales y cualquier otra persona que directa o indirectamente, revele, o haga uso personal e indebido a través de cualquier medio o forma, de la información confidencial proporcionada por terceros independientes que afecte o pueda afectar su posición competitiva, serán penados con prisión de tres (3) meses a tres (3) años.

Artículo 129. Las sanciones restrictivas de la libertad se incrementará en el doble, para los funcionarios o empleado público que en el ejercicio o en ocasión de sus funciones, participe, colabore o coopere en los ilícitos tributarios penales previstos en el presente Código.

En tales casos, se impondrá adicionalmente la pena de inhabilitación por término de cinco (5) a quince (15) años para el desempeño de la función pública

Artículo 131. La Administración Tributaria tendrá las facultades, atribuciones y funciones que establezcan la Ley de la Administración Tributaria y demás leyes y reglamentos, e en especial:

(...) 2. Ejecutar los procedimientos de verificación, de fiscalización y determinación para constatar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones de carácter tributario por parte de los sujetos pasivos.

Artículo 188. Toda fiscalización, a excepción de lo previsto en el artículo 190 de este Código, se iniciará con una providencia de la Administración Tributaria del domicilio del sujeto pasivo, en lo que se indicará con toda precisión el contribuyente o responsable, tributos, períodos, y en su caso, los elementos constitutivos de la base imponible a fiscalizar, identificación de los funcionarios actuantes, así como cualquier otra información que le permite individualizar las actuaciones fiscales. (...)

De acuerdo a los artículos tomados del Código Orgánico Tributario, hacemos énfasis en la importancia de la actuación del funcionario público el cual está facultado por la Administración Tributaria a ejecutar los procedimientos de fiscalización, verificación y determinación para constatar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones de carácter tributario por parte de los sujetos pasivos el tributo, manteniendo ética y principios establecidos en las leyes que norma su actuación, ya que el incumpliendo de lo establecido en la ley acarrea sanciones tanto penales como monetarias; con la aplicación del Coaching como herramienta gerencial nos permitirá impulsar el liderazgo que debe tener el funcionario público en la figura del auditor fiscal al desempeñar las funciones establecidos en sus funciones de manera óptima y efectiva.

2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Según Arias (2012) la definición de términos básicos “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados.” (p. 108)

Administración: Es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. (Daft, 2005, p. 745)

Cambio organizacional: Adopción de una nueva idea o comportamiento por la empresa. (Daft, 2005, p. 746).

Capital humano: Dícese del Activo de las empresas que no puede ser cuantificado fácilmente y que está referido a las personas que trabajan en ella. (Jiménez, 2007, p. 156)

Coach: Figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este punto de vista, el coach es un líder. (Román y Fernández, 2008, p. 20)

Coache o Coachado: Es el pupilo que recibe el tratamiento del Coaching, con la intención de que este auto descubra sus propias verdades. (Jiménez, 2007, p. 157)

Coaching: Es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. (Perry y Skiffington, 2002, p. 11)

Comunicación: Proceso en virtud del cual dos o más personas intercambian y conocen información, generalmente con el propósito de motivar la conducta o de influir en ella. (Daft, 2005, p.747)

Conflicto: Interacción antagónica en que una de las partes trata de frustrar la intenciones u objetivos de la otra. (Daft, 2005, p. 747)

Desempeño: Capacidad de la organización para alcanzar sus metas utilizando los recursos adecuada y eficazmente. (Daft, 2005, p. 748)

Dialogo: Proceso de comunicación grupal tendiente a crear una cultura basada en la colaboración, la fluidez, la confianza y el compromiso con objetivos comunes. (Daft, 2005, p. 748)

Efectividad: En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo. (Rosenberg, 1999, p. 155).

Liderazgo: Es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, por lo tanto se dice que es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. (Jiménez, 2007, p. 161)

Motivación: Es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación, la cual define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Robbins, 2005, p. 155)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico, según Arias (2012) “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” (p. 110)

De acuerdo con Balestrini (2006) define el Marco Metodológico como:

La instancia referida a los métodos, diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues que, se deberá plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de obtención de los datos. (p. 125)

Desde esta perspectiva, este capítulo está referido al proceso metodológico que se llevó a cabo para hacer posible la presente investigación y por ende lograr el objetivo del estudio, se desarrollaron aspectos concernientes al nivel y diseño de la investigación, la población y muestra, identificación de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamientos de análisis e interpretación de resultados.

3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al grado de complejidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, indicamos que en el presente trabajo de investigación se señala el nivel de profundidad con el cual abordamos la investigación, la cual será de carácter descriptivo, ya que se pretenderá determinar y revisar de una manera crítica los diferentes elementos, así como sus características con las cuales se identifica el problema que originó el presente estudio. Tomando muy en cuenta todos y cada uno

de los componentes que forman parte del problema objeto de estudio, con la finalidad de conocerlo a profundidad y poder tener una idea bien clara de la conformación de los componentes que integran el problema.

Podemos resaltar que Arias (2012), indica que el estudio descriptivo consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p. 24) Se midieron, evaluaron y recolectaron datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes acerca de lo que se investigó, además los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de predicciones o relaciones aunque sean poco elaboradas.

Por otro lado, tenemos adicionalmente que el carácter descriptivo de la investigación, según Sabino, “es aquella que describe sistemáticamente la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática con otras fuentes”. Servirá para describir de manera más concreta las habilidades y destrezas que tiene el contador público en su rol como auditor fiscal al desempeñar sus labores.

Méndez, es otro de los autores que señala de una manera muy particular que “la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifica los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”. Es buscar los detalles que integran el fenómeno estudiado.

En este sentido, indicamos que se tratará de una investigación descriptiva, ya que nos servirá para describir de manera más concreta las funciones, las habilidades y destrezas que tiene el equipo de trabajo de la de hacienda al desempeñar sus labores. Adicionalmente tendrá un carácter analítico, ya que una vez descritos todos y cada uno de los aspectos señalados, se efectuará un análisis minucioso y detallado de cada uno de estos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, debemos destacar que la misma está orientada a un diseño de campo conjuntamente con una revisión documental.

De igual forma Arias (2012) sostiene que un diseño de investigación es la “estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p. 27)

3.2.1 Diseño de campo

Según Sabino (2011), el diseño de campo “es la estrategia que adopta el investigador, para responder al problema planteado, se refiere a donde y como se recopila la información, así como la amplitud de la información recopilada.” (p. 132) Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresa que el diseño de campo es “el análisis sistemático del problema real, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, haciendo usos de métodos y características de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos en desarrollo.” (p. 143)

Por su parte Arias (2012) define el diseño de campo como aquella la cual consiste “en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.” (p. 31)

3.2.2 Diseño documental

Según Arias (2012) describe el diseño documental como un “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales:

impresas, audiovisuales o electrónicas.” (p. 27) De forma que, en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

La investigación documental la Universidad Nacional Abierta (U. N. A.), señala que “La investigación documental, constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos”. Constituye básicamente una recolección de datos.

Con bases a estas premisas, hacemos referencias y concluimos que la investigación es mixta, debido a que es de campo, ya que fue realizada dentro de la institución objeto estudio; en el lugar en donde suceden los hechos y bibliográficos. Documental porque se fundamentó en información recabada y analizada de diferentes fuentes, tales como: libros, trabajos de grado e información de internet.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables de esta investigación se estructuraron en atención a los objetivos de la investigación y a los aspectos teóricos desarrollados en esta parte del estudio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Para Arias (2012), la población, o en términos más precisos población objetivo, es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p. 81)

3.4.2 Muestra

Está representado por una porción que se tomara de la población objeto de estudio, para someterla luego a las técnicas e instrumentos que serán seleccionados por el investigador. De acuerdo a Tamayo (2005) menciona que la muestra es

“cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intuición de averiguar algo sobre la población de la cual está tomada”. (p.115)

Por otra parte Arias (2012) define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p. 83)

Por lo antes expuestos la población y la muestra se toma la misma cantidad de empleados de la Dirección de Hacienda Municipal de la alcaldía del municipio Cruz Salmerón Acosta representada por nueve (9) empleados, distribuido de la forma siguiente: una (1) directora, la unidad de licor compuesta por dos (2) empleados, la unidad de recaudación y liquidación compuesta por un (1) jefe y cuatro (4) fiscales, la unidad de auditoría fiscal compuesta por una (1) auditora fiscal, se especifica en el siguiente cuadro:

Tabla 1 **Identificación de cargos.**

<i>Personal (cantidad)</i>	<i>Cargo/ unidad</i>
1	Directora
2	Unidad de licor
5	Unidad de Recaudación y liquidación
1	Unidad de auditoría fiscal
Total 9	

Fuente: Creación propia

La población estuvo representada por nueve (9) personas que representan todos los empleados de la dirección de la hacienda municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta. Se tomó el 100% de la población, utilizando el criterio el muestreo censal propuesto por Fischer y Navarro (1999), que dice: “... que se toma la totalidad de la población cuando esta es pequeña, por ser manejable...” (p. 45).

3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de información se utilizará una técnica y un instrumento de medición pertinentes a la investigación, de manera que se garantice la validez y confiabilidad.

Antes de comenzar con las técnicas e instrumentos de recolección de datos es importante definir el concepto de técnica e instrumento.

3.5.1 Técnica

De acuerdo con Arias (2012) se entenderá por técnica de investigación, “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p. 67) Así mismo cabe destacar que las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general.

3.5.1.1 Entrevista

En tal sentido se usó la entrevista, la cual para Arias (2012) “es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.” (p. 73)

Por otra parte para Hernández, Fernández y Baptista (2012) tiene por objetivo abordar un tema en profundidad mediante un serie de preguntas, pueden ser de varios tipos de acuerdo con lo que el investigador pretenda. Las entrevistas pueden ser de tres tipos: estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas.

3.6.1 Instrumento

Arias (2012) indica que un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 68)

3.6.1.1 Cuestionario

En referencia a lo descrito anteriormente, se aplicará el cuestionario, el cual para Arias (2012) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.” (p. 74)

3.7 TECNICAS DE PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

El análisis desde el punto de vista lógico, implica descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen. En relación a los resultados del cuestionario se utilizó el nivel de análisis nominal, mediante la distribución de frecuencia y la porcentualización a los fines de establecer las tasas correspondientes a las frecuencias relacionadas con las alternativas de los ítems inherentes a los indicadores de la variable de la investigación.

Porcentualización:

$$p = Fr / Fa \times 100$$

Donde:

P= Porcentaje

Fr= Frecuencia relativa

Fa= Frecuencia absoluta

De igual manera se emplearon para representar los datos que fueron recopilados, gráficos de tipo circulares los cuales permiten representar los resultados de forma más fácil y de manera inmediata, de una operación o de una demostración por medio de figuras o signos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

A continuación el presente capítulo aborda el análisis de la situación actual en relación con el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones realizadas en la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta Araya – Estado Sucre. Este análisis se efectuó con la finalidad de conocer la opinión del personal que realiza funciones en dicha dirección, es decir, la manera en que se ejecutan las funciones en la dirección. Los resultados de estos análisis permitirán a los investigadores analizar el Coaching como herramienta gerencial.

4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

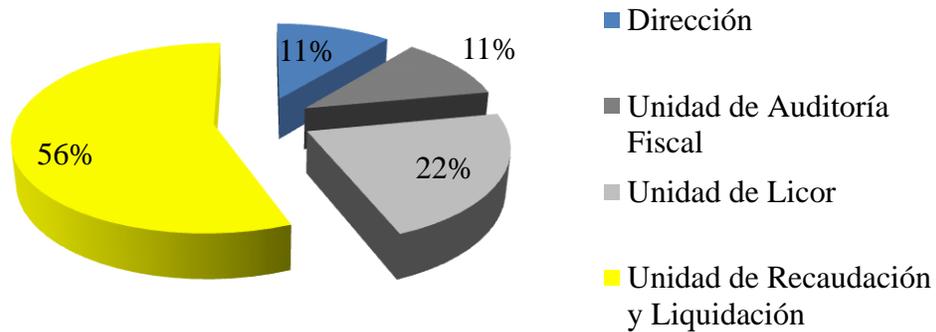
Las diferentes preguntas contenidas en el respectivo instrumento que se utilizó para la recolección de los datos, y que a tales efectos sirvió para obtener toda la información que fue necesaria, fueron agrupadas para un mejor manejo e interpretación de los datos obtenidos. Para ello, se elaboraron tablas de frecuencias relativas y luego la información se mostró mediante la utilización de gráficos circulares tipo tortas, los que permitieron presentar los hallazgos de una manera más fácil y así poder visualizarlos e interpretar los datos recopilados por el investigador, clasificados por categoría, número de personas (frecuencias) y porcentajes determinantes en esta investigación los cuales se muestran a continuación:

Tabla 2 ¿A qué unidad de la Dirección de Hacienda Municipal pertenece?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Dirección	1	11%
Unidad de Auditoría Fiscal	1	11%
Unidad de Licor	2	22%
Unidad de Recaudación y Liquidación	5	56%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 3 ¿A qué unidad de la Dirección de Hacienda Municipal pertenece?



Fuente: Creación propia.

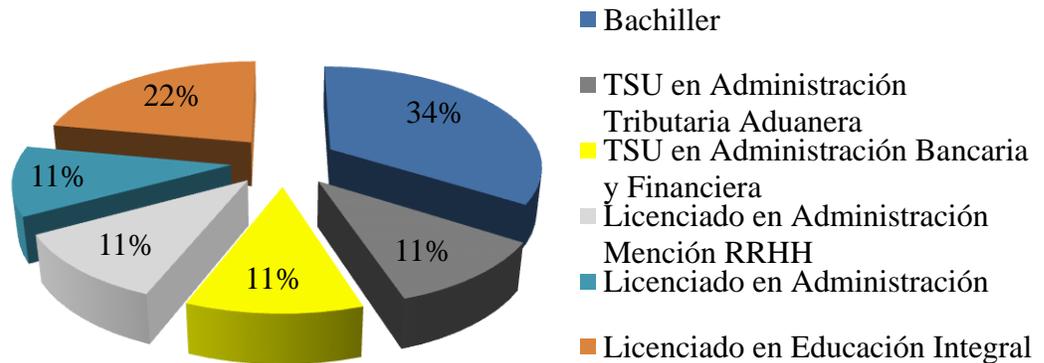
De acuerdo a los resultados obtenidos por el personal a quienes se les suministro el cuestionario se puede decir que el mayor número de empleados están en la unidad de recaudación y liquidación puesto que tiene un 56%, mientras que en las otras unidades los porcentajes son bastante bajos. Lo que señala que esta unidad es importante ya que es la encargada de recaudar y liquidar los impuestos municipales, ya que estos representan la fuente de ingresos para la elaboración del presupuesto de la alcaldía y así poder ejecutar su gestión.

Tabla 3 ¿Cuál es su nivel académico?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Bachiller	3	34%
TSU en Administración Tributaria Aduanera	1	11%
TSU en Administración Bancaria y Financiera	1	11%
Licenciado en Administración Mención RRHH	1	11%
Licenciado en Administración	1	11%
Licenciado en Educación Integral	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia

Gráfica 4 ¿Cuál es su nivel académico?



Fuente: Creación propia.

Se puede observar en los resultados obtenidos que la Dirección de Hacienda cuenta con un personal capacitado en diferentes campos, cabe señalar que el 34% realiza sus funciones de acuerdo a sus experiencias puesto que son bachilleres,

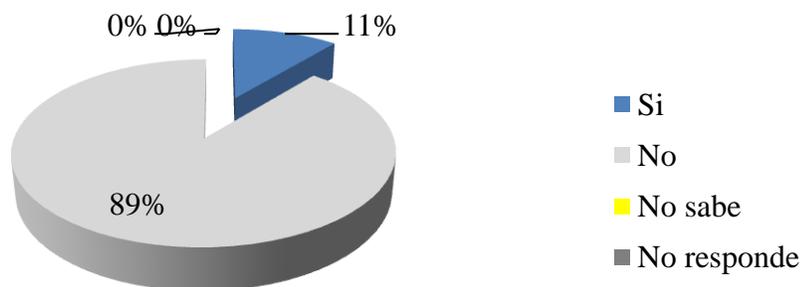
mientras un 22% está representado en Educación Integral, profesión que está muy lejos del perfil que debería tener para ocupar un cargo en esa unidad, sin embargo la población restante son profesionales de nivel académico que si se ajustan a lo establecido con el perfil de esa unidad. En tal sentido el personal que labora en esta unidad debería estar capacitado académicamente a un nivel universitario dado que es una unidad que se requiere conocimientos superiores.

Tabla 4 ¿Existe en la Dirección de Hacienda Municipal manuales de normas y procedimientos?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	1	11%
No	8	89%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 5 ¿Existe en la Dirección de Hacienda Municipal manuales de normas y procedimientos?



Fuente: Creación propia.

De los resultados obtenidos, el personal señala con un 89% que no existe en la dirección un manual de normas y procedimientos, dado que estos se dan en forma

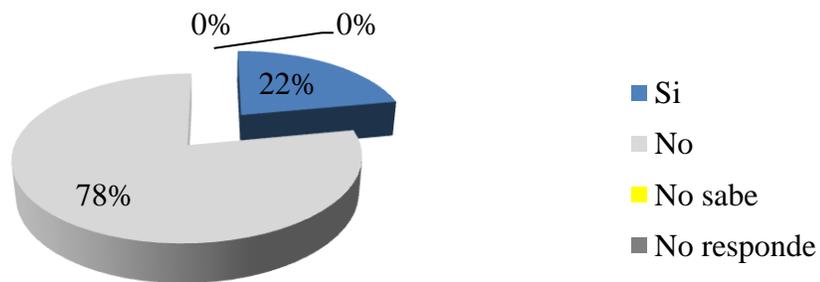
empírica, mientras que un 11% dice que sí. En esta situación, la importancia de la alcaldía de pertenecer a un municipio, es necesario contar con manuales de normas y procedimientos, el cual es de suma importancia ya que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la misma. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización, ya que explican todo lo relacionado con sus funciones, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de un determinado departamento o unidad.

Tabla 5 ¿Aplica usted las normas y procedimientos establecidos en la Dirección de Hacienda Municipal?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	2	22%
No	7	78%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia

Gráfica 6 ¿Aplica usted las normas y procedimientos establecidos en la Dirección de Hacienda Municipal?



Fuente: Creación propia.

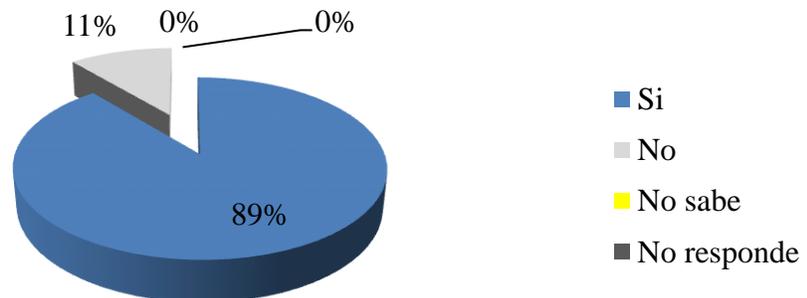
Los encuestados señalan en un 78% que no se aplica normas y procedimientos, porque no se cuenta con un manual establecido, y un 22% señalando que sí, porque a pesar de no tener un manual se guían por las experiencias. Destacando que el objetivo de los manuales de normas y procedimientos es de instruir al personal, acerca de aspectos tales como: funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.

Tabla 6: ¿Conoce los procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	7	89%
No	1	11%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 7 ¿Conoce los procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?



Fuente: Creación propia.

El personal concuerda que conoce los procedimientos que se llevan en la dirección representando con ello el 89%, a su vez el 11% reconoce que no, cabe

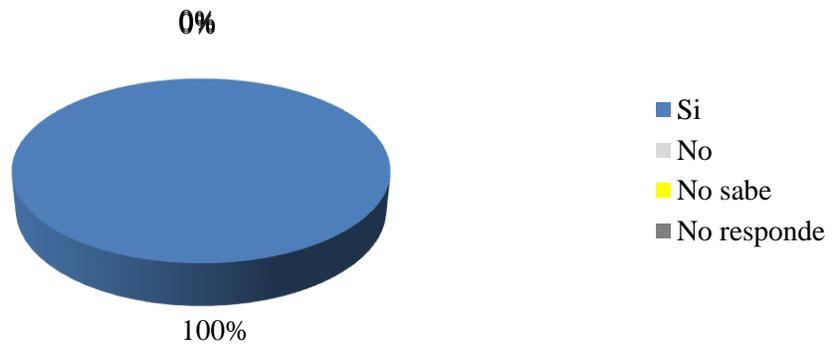
mencionar que el personal conoce el objetivo de la Dirección de Hacienda Municipal, por ello que argumentan conocer los procedimientos.

Tabla 7 ¿Conoce usted la normativa legal de acuerdo a las funciones y procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 8 ¿Conoce usted la normativa legal de acuerdo a las funciones y procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?



Fuente: Creación propia.

La Dirección de Hacienda es la unidad encargada del desarrollo, programación y coordinación de las funciones tributarias del Municipio, incluyendo el estudio y revisión permanente de las ordenanzas respectivas en orden a la presentación de propuestas de estimación de ingresos propios al alcalde, por lo cual la

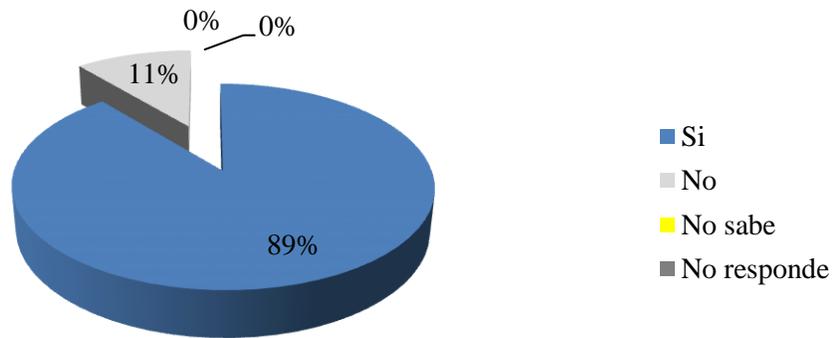
interrogante es de suma importancia donde todo el personal de la misma conoce la normativa legal representando así el 100 %.

Tabla 8 ¿Tiene conocimiento de las unidades o direcciones que apoyan la gestión de la Dirección de Hacienda Municipal?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	1	11%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 9 ¿Tiene conocimiento de las unidades o direcciones que apoyan la gestión de la Dirección de Hacienda Municipal?



Fuente: Creación propia.

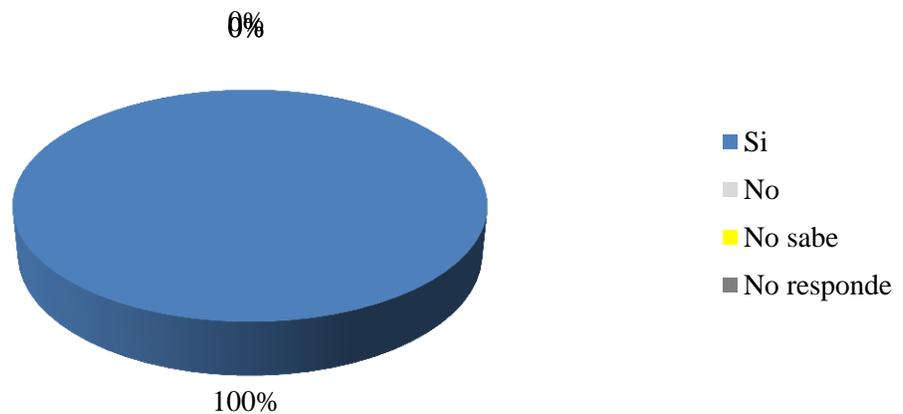
Los resultados que se muestran, indican que un 89% afirma que si tienen conocimientos de las unidades y direcciones que van de la mano con la Dirección de Hacienda las cuales son importantes para completar procedimientos de transmitir informaciones diarias de dicha dirección y un 11% reconociendo que no tiene conocimientos.

Tabla 9 ¿Se cumplen los procedimientos establecidos en su unidad?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia

Gráfica 10 ¿Se cumplen los procedimientos establecidos en su unidad?



Fuente: Creación propia.

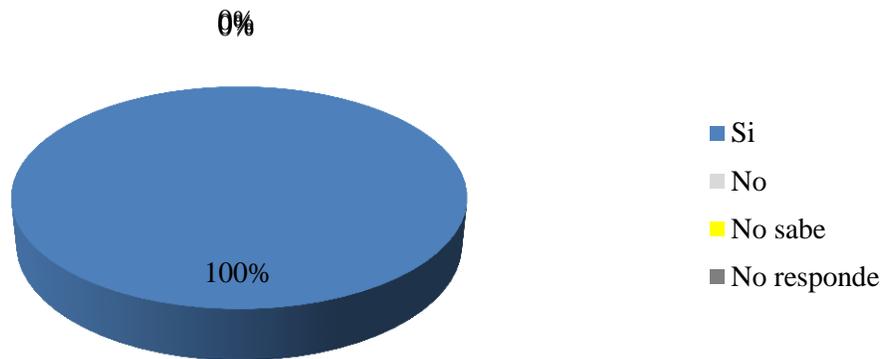
Según la opinión de los encuestados el 100% considera que conocen de los procedimientos, unos por experiencias y otros por los procedimientos que están enmarcados en la normativa legal tributaria de dichas ordenanzas de los diferentes impuestos que se liquidan en el municipio.

Tabla 10 ¿Existe alguna sanción por incumplimiento de los procedimientos ejecutados por el funcionario?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 11 ¿Existe alguna sanción por incumplimiento de los procedimientos ejecutados por el funcionario?



Fuente: Creación propia.

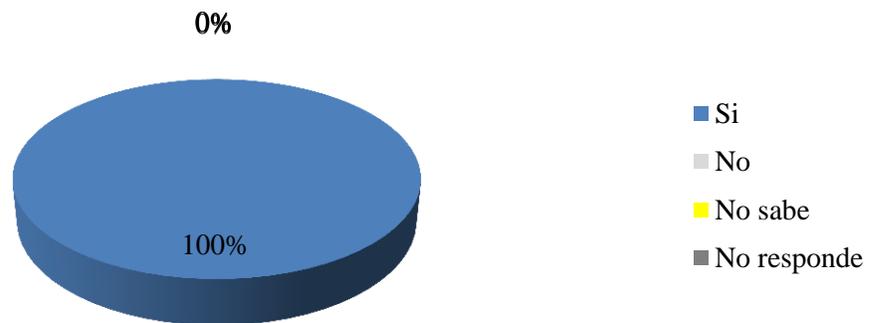
El incumplimiento de cualquier procedimiento que se realiza en la Dirección de Hacienda tiene sanciones, el cual el 100% de los encuestados manifiesta su conocimiento, señalando que, el hecho de ser funcionario público se rige por leyes y normas que aunque no exista un manual de normas y procedimientos en la institución, se encuentra la normativa legal con carácter tributaria.

Tabla 11 ¿Cree usted que en la Dirección de Hacienda existen fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 12 ¿Cree usted que en la Dirección de Hacienda existen fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas?



Fuente: Creación propia.

Se puede observar que los encuestados manifiestan en un 100% que en la dirección existen fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. Señalando que, en toda institución pública o privada existe esta matriz que se le escapa a la alta gerencia para lograr sus objetivos, así mismo la administración pública desde el punto de vista de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta afronta esta realidad.

Tabla 12 Desde su perspectiva cuales serían las debilidades y oportunidades en la Dirección de Hacienda Municipal.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento al personal.(D1) • Falta de sistemas tecnológicos.(D2) • Falta de vehículo.(D3) • Insuficiencia de material de oficina.(D4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades en grupo para lograr los objetivos propuestos en el plan operativo anual.(O1) • Condiciones propicias para establecer relaciones con empresas transeúntes en el municipio. (O2)

Fuente: Creación propia.

Análisis de las debilidades que presenta la Dirección de Hacienda. Existe adiestramiento si el personal da como resultado que los trabajadores realicen sus funciones de manera rutinaria de acuerdo a las experiencias adquiridas, así mismo, al tener falta de sistemas tecnológicos obliga la duplicidad del trabajo, en cuanto al vehículo esta situación trae como consecuencia la no fiscalización al cumplimiento de los deberes formales que deben cumplir los contribuyentes que están adscrito a la dirección. Por otra parte al tener insuficiencia en los materiales de oficina trae como consecuencia el atraso en el trabajo y el trabajador tiene que dar soluciones oportunas y eficientes.

En cuanto al análisis de las oportunidades en la Dirección de Hacienda se logró observar a través del instrumento aplicado que el realizar funciones de acuerdo a la normativa legal tributaria permite que el equipo de trabajo se comprometa al logro de los objetivos en las diferentes actividades que realizan en equipo.

Tabla 13 De acuerdo a su criterio cuales serían las fortalezas y amenazas en la Dirección de Hacienda Municipal.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del equipo de trabajo para cumplir con las metas u objetivos establecidos en el plan operativo anual presentado a la alcaldesa.(F1) • El aporte realizado por los trabajadores.(F2) • El desempeño eficiente del equipo de trabajo.(F3) • Líder en sus funciones.(F4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal por nombramientos políticos. (A1) • Actualización y cumplimiento de las Ordenanzas municipales. (A2) • No contar con manuales de normas y de procedimientos de la Dirección de Hacienda municipal.(A3) • Incumplimiento de metas establecidas en el plan operativo anual.(A4)

Fuente: *Creación propia.*

Al analizar las fortalezas de la Dirección de Hacienda tomamos en cuenta el compromiso del equipo de trabajo para cumplir las metas u objetivos planteados por la dirección y el aporte que realiza los trabajadores al mejorar su desempeño en sus funciones, ya que se puede evidenciar que existen líderes en la Dirección de Hacienda Municipal.

De acuerdo con las amenazas en la Dirección de Hacienda podemos observar que encontramos que la rotación del personal se realiza de acuerdo a nombramientos políticos lo que trae consigo la incertidumbre en los trabajadores en el desempeño de sus funciones; además el no actualizar su normativa legal entre ellas las ordenanzas municipales existe el riesgo o la amenaza la recaudación de los ingresos propios al

municipio, igualmente el no contar con los manuales de normas y procedimientos donde se especifiquen los procedimientos que se deben ejecutar de acuerdo a las funciones que se establecen de acuerdo a los cargos, lo que conlleva amenazar el cumplimiento de las metas propuestas en el plan operativo anual.

Una vez presentado el análisis de los puntos de las debilidades y oportunidades y las fortalezas y amenazas, es imprescindible realizar un cruce de estas para visualizar la ventaja de esta combinación que permita a través de los resultados diseñar estrategias apoyadas en la herramienta del Coaching para optimizar de manera eficiente las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta.

Tabla 14 Cruce de la Matriz DOFA para realizar la propuesta para lograr el resultado del objetivo de la investigación.

<i>FO</i>	<i>DO</i>
<p>Aprovechar el compromiso del equipo de trabajo, otorgándole reconocimiento por su desempeño eficiente para el logro de los objetivos propuestos en el plan operativo anual. (F1O1)</p> <p>Aprovechar el aporte realizado por los trabajadores para establecer relaciones con empresas transeúntes en el municipio.(F2O2)</p> <p>Tomar en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo para</p>	<p>Realizar adiestramiento al personal relacionados a las normativas tributarios para que en mismo se sientan en confianza al realizar sus funcione y establecer relaciones con empresas transeúntes en el municipio (D1O2)</p> <p>Innovar la tecnología con la adquisición de sistemas que eviten la duplicidad de trabajos para realizar actividades en grupo y lograr los objetivos propuestos en el plan operativo anual. (D2O1)</p> <p>Contar con un vehículo que le</p>

<p>realizar actividades en grupo y lograr los objetivos propuestos en el plan operativo anual (F3O1)</p> <p>Aprovechar los conocimientos de liderazgo del equipo hacia el cumplimiento de sus funciones para establecer relaciones con empresas transeúntes en el municipio (F4O2)</p>	<p>permita planificar operativos de fiscalización que estén orientados a hacer cumplir las normas tributarias para establecer relaciones con empresas transeúntes en el municipio. (D3O2)</p> <p>Mejorar la distribución de materiales de oficina para que así el trabajador de respuestas rápida a la prestación de sus servicios para realizar actividades en grupo y lograr los objetivos propuestos en el plan operativo anual (D4O1)</p>
<i>DA</i>	<i>FA</i>
<p>Realizar adiestramiento al personal relacionados a las normativas tributarias para que el mismo se sienta en confianza al realizar sus funciones en cuanto a la rotación del personal por nombramientos políticos. (D1A1)</p> <p>Innovar la tecnología con la adquisición de sistemas que eviten la duplicidad de trabajos para actualizar y dar cumplimiento a las ordenanzas municipales.(D2A2)</p> <p>Contar con un vehículo que le permita planificar operativos de fiscalización que estén orientados a hacer cumplir las normas tributarias y dar</p>	<p>Aprovechar el compromiso del equipo de trabajo, otorgándole reconocimiento por su desempeño eficiente, en cuanto a la rotación del personal por nombramientos políticos. (F1A1)</p> <p>Aprovechar el aporte realizado por los trabajadores para actualizar y dar cumplimiento a las ordenanzas municipales.((F2A2)</p> <p>Tomar en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo y dar cumplimiento a lo que debería estar</p>

<p>cumplimiento a lo que debería estar establecido en los manuales de normas y procedimientos de la Dirección de Hacienda Municipal. (D3A3)</p> <p>Mejorar la distribución de materiales de oficina para que así el trabajador de respuestas rápida a la prestación de sus servicios y cumplir con las metas establecidas en el plan operativo anual. (D4A4)</p>	<p>establecido en los manuales de normas y procedimientos de la Dirección de Hacienda Municipal. (F3A3)</p> <p>Aprovechar los conocimientos de liderazgo del equipo hacia el cumplimiento de sus funciones, y cumplir con las metas establecidas en el plan operativo anual. (F4A4)</p>
--	---

Fuente: *Creación propia.*

Una vez realizado el análisis y el cruce de la matriz DOFA, tomaremos en cuenta las más viables que permitirá realizar la propuesta que servirá de base para la elaboración de las recomendaciones.

(F1O1) Incentivar el otorgamiento de reconocimiento por mejor desempeño para el logro de los objetivos.

(F3O1) Establecer técnicas para la participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.

(F3A3) Estudiar la normativa legal tomando en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo para elaborar el manual de normas y procedimientos de la Dirección de Hacienda Municipal.

(F4A4) Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo anual.

(D1A1) Capacitar al personal en temas relacionados a las normas tributarias municipales.

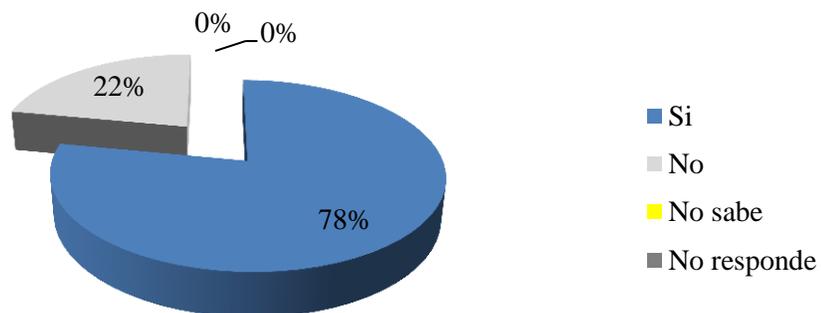
(D4O1) Solicitar a través de una comunicación escrita los materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la dirección y así lograr los objetivos propuestos en el plan operativo anual.

Tabla 15 ¿Realiza reuniones periódicas para evaluar los procedimientos ejecutados en la dirección para el desarrollo del trabajo?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	7	78%
No	2	22%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 13 ¿Realiza reuniones periódicas para evaluar los procedimientos ejecutados en la dirección para el desarrollo del trabajo?



Fuente: Creación propia.

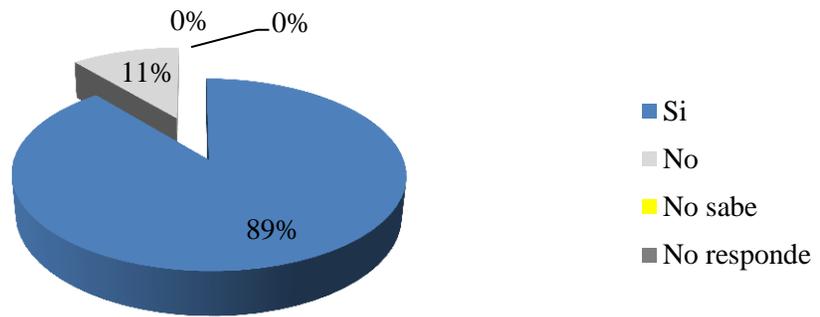
El personal manifiesta que se realizan reuniones periódicas para evaluar los procedimientos representado así un 78%. La importancia de evaluar al personal para verificar que se estén cumpliendo los objetivos o tareas planteadas en su gestión, la dirección realizara reuniones periódicas, lo cual permita aplicar los correctivos que sean necesarios y poder corregir las desviaciones que se hayan generado en la consecución de los objetivos que han sido diseñados, por lo cual el 78% afirma que sí, aunque el 22% no lo expresa de esa manera, considerando que las reuniones son pautadas sin previa comunicación a los empleados, por lo cual no favorece mucho al personal.

Tabla 16 Es informado oportunamente de los cambios relacionados a los procedimientos ejecutados en la Dirección de Hacienda Municipal.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	1	11%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: *Creación propia.*

Gráfica 14 Es informado oportunamente de los cambios relacionados a los procedimientos ejecutados en la Dirección de Hacienda Municipal.



Fuente: Creación propia.

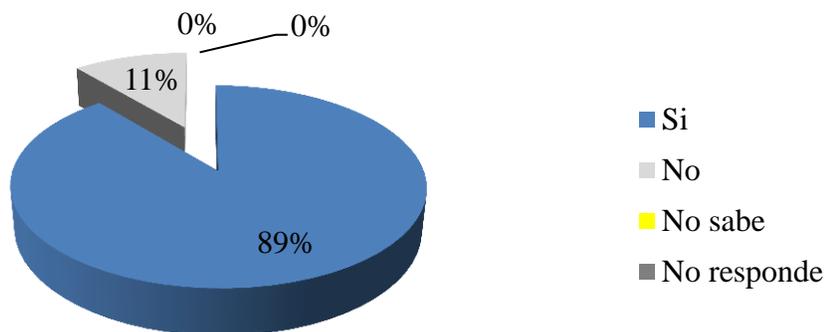
Los resultados obtenidos muestran que si son informados representados por un 89% y un 11% señalando que no se le informa oportunamente. Por consiguiente, la palabra cambio, significa resistencia, por lo cual es de suma importancia informar oportunamente a los empleados referente a los cambios que se ejecutan en la Dirección de Hacienda.

Tabla 17 Tiene libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con sus funciones en la Dirección de Hacienda Municipal.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	1	11%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 15 Tiene libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con sus funciones en la Dirección de Hacienda Municipal.



Fuente: Creación propia.

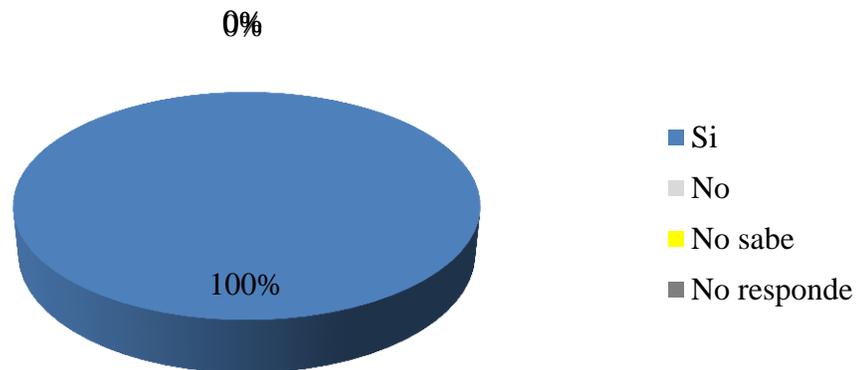
Según los resultados obtenidos el 89% afirma que si, el cual tienen la libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con sus funciones y el 11% que dice que no, por ser un personal que se encuentra en comisión de servicio y no tiene claro sus funciones. Entre las funciones que se tienen que realizar en la Dirección de Hacienda Municipal se deben tomar decisiones oportunas que ayuden al cumplir los objetivos de la dirección.

Tabla 18 Su jefe sabe cómo informar al personal de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 16 Su jefe sabe cómo informar al personal de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación.



Fuente: Creación propia.

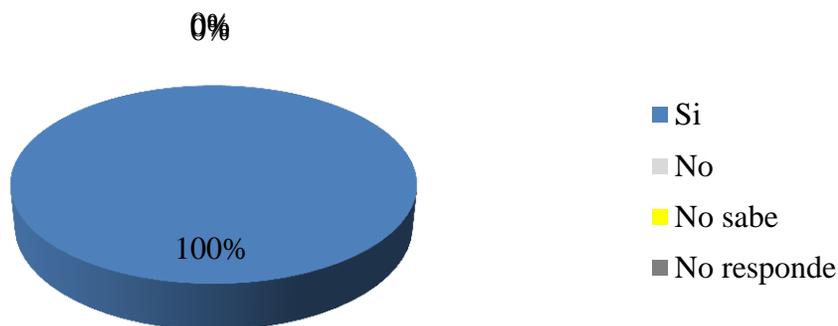
Como se aprecia, los encuestados respondieron en un 100% de manera afirmativa, lo que evidencia que el jefe utiliza cualquier herramienta que le permita llegar directamente la información relacionada a las funciones que cumplen en dicha dirección, por lo que utiliza estos mecanismos en la conducción al equipo de trabajo.

Tabla 19 Está dispuesto a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.

CATEGORIA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJES
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 17 Está dispuesto a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.



Fuente: Creación propia.

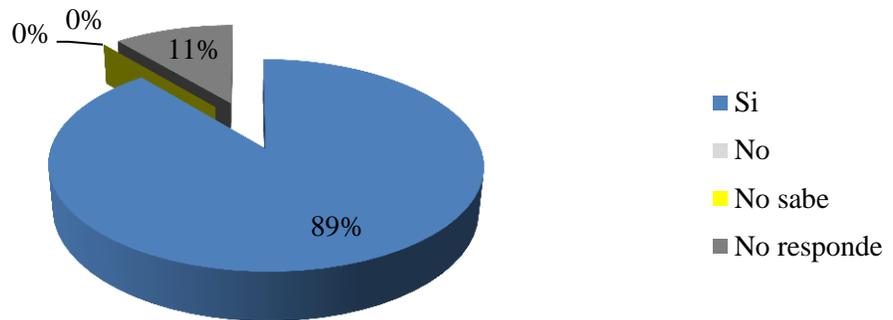
Afianzar las relaciones con los compañeros es un signo positivo, lo que da indicios a trabajar juntos de manera que se evidencia el respeto, lo que da disposición de trabajar en virtud de la gran participación que todos tienen, el cual propicia un buen clima laboral. Así lo podemos visualizar en los resultados que se obtuvieron, el cual el 100% de los encuestados respondió de manera afirmativa de que están dispuestos a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, lo que favorecerá sin dudas a que todos estén alineados con los objetivos que sean planteados por parte de la dirección y poder lograr así las metas asignadas.

Tabla 20 Una forma de manejar conflictos es reconocer que otros puedan tener la razón.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 18 Una forma de manejar conflictos es reconocer que otros puedan tener la razón.



Fuente: Creación propia.

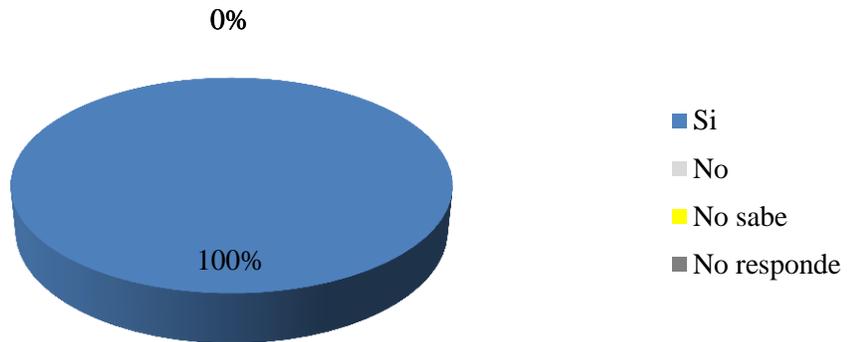
Respetar las opiniones de los demás es importante y la respuesta afirmativa de reconocer que otros puedan tener la razón evidencia la voluntad del trabajo en equipo, representado por un 89%, en cambio existe un 11% que se manifiesta no respondiendo, lo cual llama la atención, por lo que obtener equipos de alto desempeño sólo se logra si existe una colaboración de todos y cada uno de los integrantes, de tal manera que, se tienen que implementar herramientas de motivación y liderazgo para que ese trabajador manifieste sus opiniones.

Tabla 21 El trabajo que realiza le es interesante, ya que tiene la motivación de su jefe inmediato.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 19 El trabajo que realiza le es interesante, ya que tiene la motivación de su jefe inmediato.



Fuente: Creación propia.

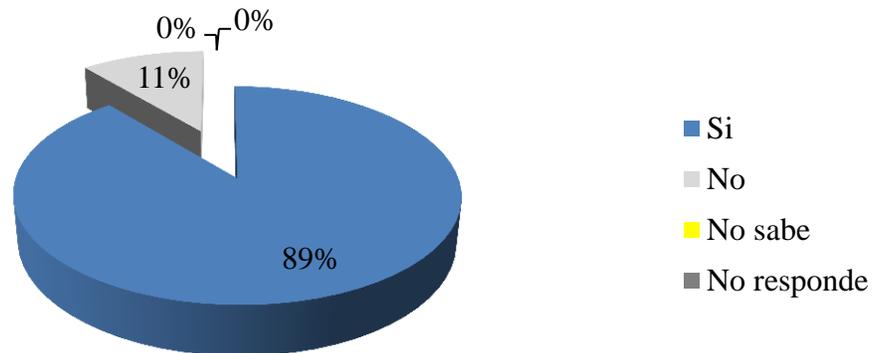
. Los resultados evidencian que un 100% de los encuestados siente que su trabajo es verdaderamente interesante, dado con el apoyo y la participación del equipo de trabajo. Así mismo, el trabajo se debe asumir con responsabilidad y compromiso, el cual significa para las personas y no se ve como una dura carga, por lo tanto el jefe inmediato debe propiciar utilizando todos los medios disponibles para que su personal siempre esté motivado.

Tabla 22 Se solicita su opinión antes de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	1	11%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 20 Se solicita su opinión antes de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.



Fuente: Creación propia.

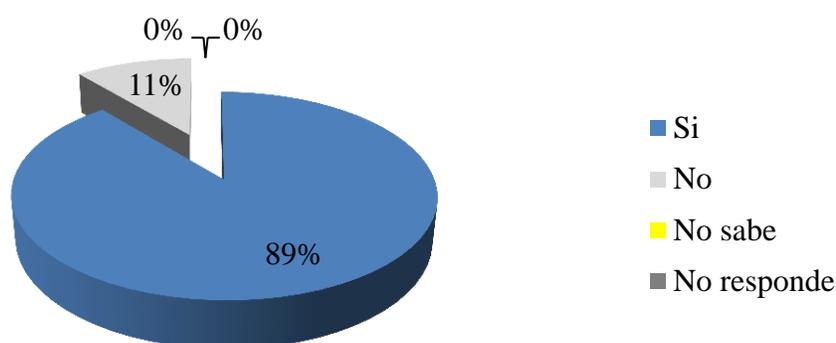
El resultado de la encuesta afirma que un 89% se le solicita su opinión para la toma de decisiones que tienen que ver con el logro de los objetivos, y un 11% señala que no. En el ambiente de trabajo se busca lograr la confianza y el respeto, pedir opinión al equipo de trabajo para crear situaciones de liderazgo.

Tabla 23 Genera usted más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	1	11%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 21 Genera usted más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.



Fuente: Creación propia.

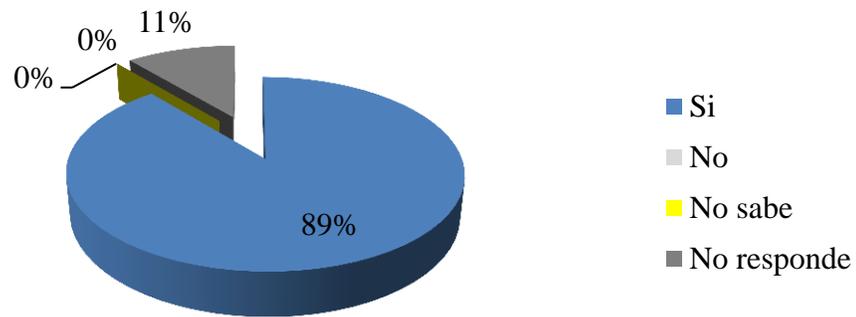
Cuando se solicita opiniones del equipo de trabajo para dar respuestas oportunas a cualquier procedimiento donde este sea para realizarlo de manera eficiente, es necesario dar más de una alternativa para solucionar el problema, así lo afirma la mayoría del personal, visualizando con esta afirmación un 89%, mientras que el 11% manifiesta que solo intenta no participar en las decisiones que se toman en la dirección.

Tabla 24 Está dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de las metas planteadas por la Dirección de Hacienda Municipal.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 22 Está dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de las metas planteadas por la Dirección de Hacienda Municipal.



Fuente: Creación propia.

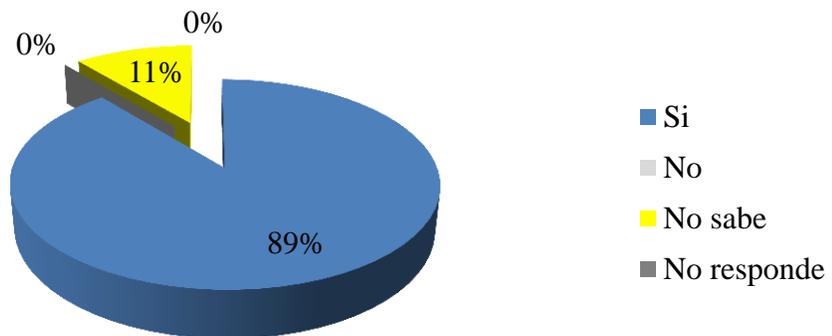
La disponibilidad y el compromiso en el trabajo es una capacidad que debe tener toda persona, pero mediante el enfoque que asuma la dirección frente a las opiniones de los trabajadores, es determinante. Los trabajadores altamente motivados y comprometidos son más dados a esforzarse por el logro de los objetivos. Las deducciones que se pueden tener de este ítem al cual los encuestados respondieron en un 89% de manera afirmativa, permiten inferir que mediante la aplicación de cualquier herramienta y de las diversas técnicas utilizadas, el equipo de trabajo afirma su disposición a realizar esfuerzos adicionales para lograr los objetivos y el éxito en el cumplimiento de lo presupuestado, así mismo un 11% manifiesta que solo realizara sus funciones según el cargo que ocupa, por lo tanto no responde.

Tabla 25 Tiene oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con sus compañeros.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	8	89%
No	0	0%
No sabe	1	11%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 23 Tiene oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con sus compañeros.



Fuente: Creación propia.

Los encuestados manifiestan la disponibilidad de intercambiar con el equipo, vivencias, experiencias y conocimientos que los ayuden realizar su trabajo de manera eficiente, lo que representa el 89%, mientras que el 11% no sabe responder evitando cometer los errores en que hayan incurrido anteriormente. Una de las claves del éxito es permitir fomentar las técnicas interpersonales, por consiguiente, el poder intercambiar conocimientos y las vivencias obtenidas por las experiencias laborales con el equipo de trabajo. Una de las técnicas utilizadas es la comunicación a través de la retroalimentación, es decir, compartir los conocimientos de cada uno, con el uso de

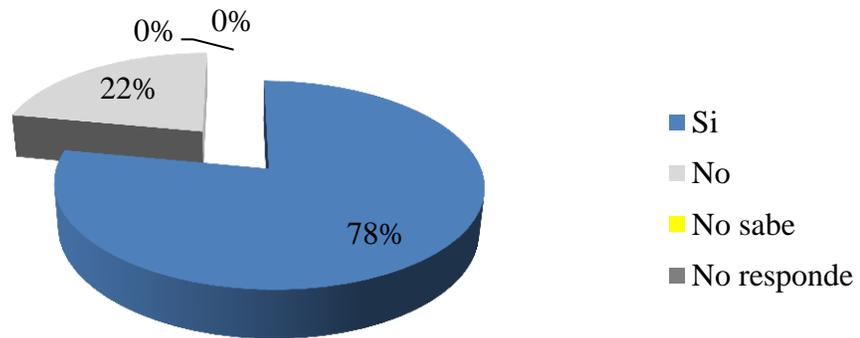
herramientas gerenciales como el Coaching se potencia esta posibilidad, lo cual es altamente positivo.

Tabla 26 Reúne mucha información antes de tomar una decisión.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	7	78%
No	2	22%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 24 Reúne mucha información antes de tomar una decisión.



Fuente: Creación propia.

Los resultados obtenidos por los encuestados afirman en su mayoría con un 78% que reúnen estas informaciones ya que sus procedimientos se rigen por normas, reglamentos, ordenanzas entre otra normativa legales, otro 22% manifiesta que no, solo dando respuesta al momento que se la pidan. Por consiguiente, en la administración tributaria existen cambios en las normativas por lo que es

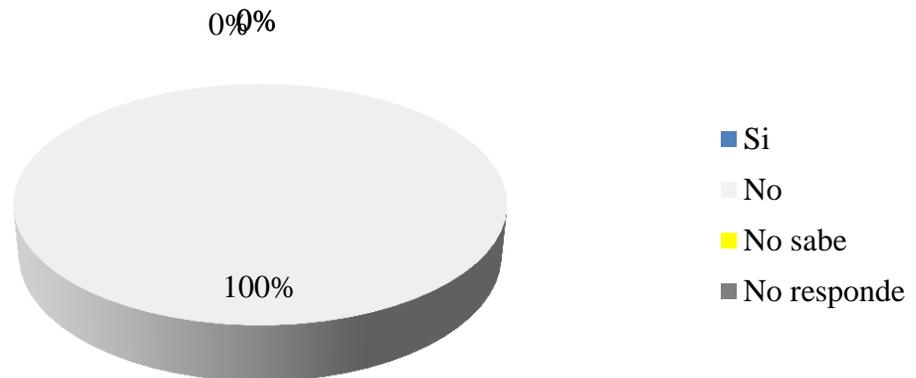
imprescindible reunir información necesaria para luego tomar decisiones que ayuden a lograr los objetivos propuestos.

Tabla 27 ¿Conoce usted la herramienta gerencial Coaching?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	0	0%
No	9	100%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 25 ¿Conoce usted la herramienta gerencial Coaching?



Fuente: Creación propia.

En las instituciones públicas no toman en cuenta herramientas generen gastos. Como se demuestra el 100% no conoce la teoría de esta herramienta en la cual se aplica la motivación, el compromiso y la responsabilidad de dar más de lo necesario

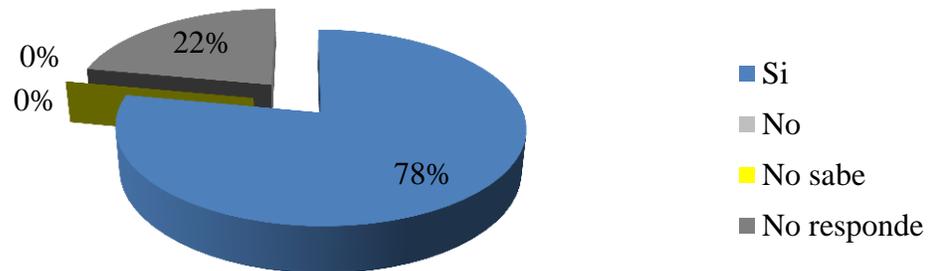
para lograr el éxito y el cumplimiento de la metas, por lo que es de suma importancia conocer esta herramienta gerencial.

Tabla 28 ¿Implementa herramientas gerenciales en sus funciones?

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	7	78%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 26 ¿Implementa herramientas gerenciales en sus funciones?



Fuente: Creación propia.

Como se demuestra en los resultados obtenidos con un 78%, los encuestados afirman que implementan herramientas gerenciales en sus funciones, por tal motivo han logrado cumplir las metas de la dirección, así no se cuenta con el manual de normas y procedimientos. Otro 22% no responde al respecto. El Implementar herramientas gerenciales es de gran importancia a la organización en el manejo gerencial que se debe seguir para que funcione de forma tal que no presente pérdidas

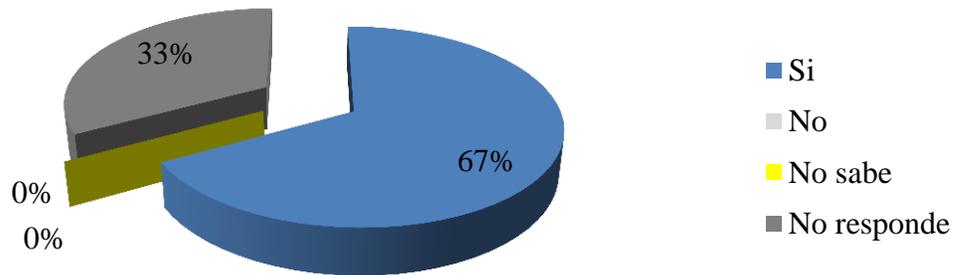
y desconocimiento de los nuevos retos y mercados en los cuales puede estar y ser competitiva.

Tabla 29 Comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	6	67%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 27 Comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades.



Fuente: Creación propia.

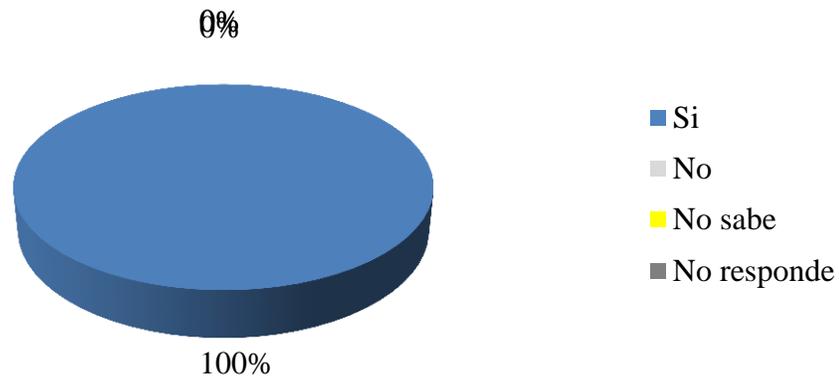
Los encuestados afirman en un 67% que comprenden los cambios, ya que detectan nuevas oportunidades personales en cuanto a desarrollar nuevas experiencias y un 33% no responde a esta pregunta. Cuando los cambios son para lograr los objetivos con eficacia y eficiencia se consideran positivos, aunque el personal está en su mayoría comprometido con el trabajo.

Tabla 30 Comparte información con el equipo y propicia la participación.

CATEGORIA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJES
Si	9	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 28 Comparte información con el equipo y propicia la participación.



Fuente: Creación propia.

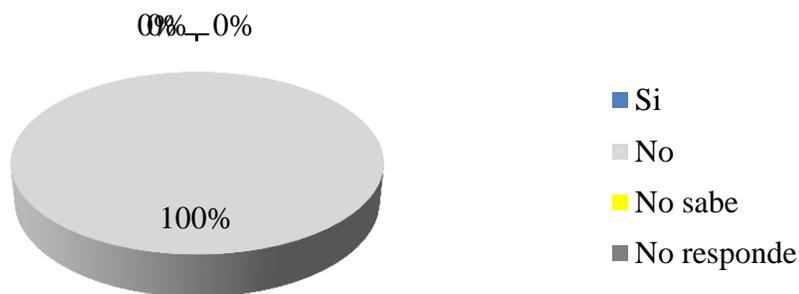
El trabajo en equipo es muy importante, ya que evidencia el compromiso de los trabajadores al logro de los objetivos, es por ello que, debe existir una buena y saludable comunicación entre los jefes con sus trabajadores, es decir, los llamados coachs y sus colaboradores, por lo tanto la información debe ser transmitida de manera clara para que no existan equivocaciones y así lograr las metas planteadas. Por ello de los resultados obtenidos, el 100% afirma que participan voluntariamente en todas las actividades que la dirección plantea y que están atadas con su trabajo, lo que evidencia que pueden estar motivados para algunos elementos de su labor.

Tabla 31 Recibe reconocimiento por el trabajo que realiza eficientemente.

<i>CATEGORIA</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>
Si	0	0%
No	9	100%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Creación propia.

Gráfica 29 Recibe reconocimiento por el trabajo que realiza eficientemente.



Fuente: Creación propia.

El reconocimiento por el trabajo efectuado es otra de las estrategias que repercuten en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que no se trata sólo del salario que puedan percibir, producto de la prestación de los servicios, hace falta que le sean reconocidos sus méritos y logros alcanzados, potenciando cada vez más el desempeño de estos. El grupo de trabajo ha manifestado el compromiso, la responsabilidad de dar más de lo que pide la institución para lograr lo planteado, en cambio los resultados obtenidos afirman que no se le concede reconocimientos al personal, el cual el 100% respondió de manera negativa que se no le dan reconocimientos por los objetivos alcanzados, lo cual se destaca que a pesar de la disponibilidad, el compromiso y el esfuerzo dado por los trabajadores en funciones no se le incentiva.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad las instituciones públicas están en procesos de transformaciones donde buscan lograr sus objetivos de manera eficiente aplicando herramientas que le ayuden al desenvolvimiento positivo y dar respuesta rápida tanto en lo político, social, cultural y económico a la sociedad, es por ello que estas se rigen por normativas legales y municipales, las cuales se están modificando constantemente y por ende, se deben adaptar a ellas. Por tal motivo, la administración pública representada en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre necesitan realizar cambios para ajustarse a la actualidad, puesto que se deben implementar herramientas que les permita el desarrollo de las capacidades y habilidades e incrementar los conocimientos del equipo de trabajo, y puedan producir retroalimentación de alta calidad de la información suministrada para mejorar el desempeño y las relaciones con la sociedad.

Desde esta perspectiva el Coaching implementa un conjunto de herramientas que permiten el desarrollo de competencias orientadas a identificar y disolver los límites y/o dificultades en el desempeño individual y de equipo; apoyando a la constitución de grupos de alto rendimiento, los cuales hoy en día se necesita en las instituciones públicas, en este caso en la Dirección de Hacienda Municipal para lograr de manera efectiva las funciones que se realiza en esta.

En tal sentido, para lograr los objetivos, necesitamos contar con el compromiso de cada uno de los trabajadores que se encuentran en la Dirección de Hacienda Municipal.

Por lo consiguiente, presentamos la propuesta apoyándonos en la herramienta del Coaching para diseñar estrategias que permita fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía Del Municipio Cruz Salmerón Acosta. Donde señalamos, en la propuesta planteada los resultados encontrados al aplicar el cuestionario y al análisis realizado a la matriz DOFA.

De acuerdo con esta, se establece las técnicas para la participación del equipo de trabajo para lograr el desempeño de cada uno de los trabajadores, presentando comunicación con antelación de los materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la dirección y lograr los objetivos propuesto en el plan operativo anual, capacitar al personal en temas relacionados a las normas tributarias, estudiar las normativas legales tomando en cuenta el desempeño eficiente del equipo para elaborar el manual de normas y procedimientos de la dirección, de tal manera que, incentive el otorgamiento de reconocimiento por mejor desempeño para el logro de los objetivos.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La herramienta del Coaching se puede observar en el contexto gerencial e institucional en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre, como un proceso de cambio e intercambio de ideas, experiencias y conocimientos mediante el cual un jefe deberá guiar y actuar como líder y una persona o equipo de trabajo logran objetivos efectivos que persiguen el logro de las metas planteadas por la dirección en el plan operativo anual. De modo que, la propuesta se justifica porque, a través del estudio, elaboración y aplicación de las estrategias apoyadas en el Coaching, buscar aportar valores al personal que labora en la dirección; ya que, se podrá visualizar el desempeño de manera efectiva de los trabajadores que allí laboran, desarrollando su potencial, fomentando la participación y compromiso que el equipo de trabajo ha manifestado, por lo tanto la motivación a través del otorgamiento de incentivos que

motiven para que estos mejore su desempeño, ya que son piezas claves para lograr los objetivos planteados en la unidad de Dirección de Hacienda.

5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía Del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores
- Estudiar las normativas legales y municipales tomando en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo para elaborar el manual de normas y procedimientos de la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre
- Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.
- Capacitar al personal de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta en temas relacionados a las normas tributarias municipales.
- Motivar al personal a través de otorgamientos de reconocimientos por mejor desempeño para el logro de los objetivos de la Dirección de Hacienda.

5.4 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

5.4.1 Factibilidad Institucional

Para dar inicio a la propuesta es importante considerar y dejar claro que, desde el punto de vista institucional no se presentará inconveniente ni obstáculo alguno, ya que, contamos con la disponibilidad, compromiso y receptividad del equipo de trabajo de la dirección y lograr así poner en práctica las estrategias planteadas.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Desde el punto de vista operativo, lo planteado en la propuesta es factible operativamente, ya que se cuenta con la infraestructura de la alcaldía, el grupo de trabajadores que se requiere para llevarlo a cabo. Con todos estos elementos esta propuesta se puede consolidar y aplicar las estrategias apoyadas en la herramienta gerencial del Coaching.

5.4.3 Factibilidad Técnica

Cabe señalar que, la propuesta planteada es técnicamente factible, debido a que, la alcaldía a través de la Dirección de Hacienda Municipal no necesitará realizar gran inversión en lo que respecta a equipos de tecnologías; ya que cuentan con ello, por lo que, no hace falta equipos adicionales en relación a lo que se tiene, en este sentido ahora se requiere el compromiso del personal y se adapte al nuevo proceso.

A continuación se proponen una serie de formatos que nos ayudarán a concretar los objetivos de la propuesta y por ende al logro de los objetivos de la investigación.

Tabla 32 Establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.

	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>	
<p>Objetivo 1: Establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.</p>		
<p>El objetivo de estas estrategia es facilitar a la dirección técnicas de participación como reuniones con el equipo de trabajo previa notificación para evaluar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores, cabe mencionar que, la comunicación es un factor importante para informar algo que se quiera transmitir ya que es el arte de dar ideas, pensamiento para lograr los objetivos planteados por la dirección; donde el propósito está enfocado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reunirse con el equipo de trabajo. ○ Informar al grupo de trabajo sobre la normativa legal y las decisiones que serán tomadas en cuenta de acuerdo a las metas planteadas. ○ Dar la información a los trabajadores de manera oportuna por lo que es necesario crear y mantener canales de comunicación adecuados. ○ Debatar con el grupo de trabajadores de la Dirección de Hacienda Municipal con la finalidad de intercambiar ideas e informaciones pertinentes a las funciones que se realiza. 		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

Tabla 33 Esquema para establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.

 <p>Alcaldía Bolivariana del Municipio CRUZ SALMERÓN ACOSTA DIRECCIÓN DE HACIENDA MUNICIPAL MUNICIPIO CRUZ SALMERÓN ACOSTA</p>	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre.</p>	
<p>Objetivo 1: Establecer técnicas de participación del equipo de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.</p>		
<p>Técnicas de Comunicación eficiente para mejora la participación del equipo de trabajo.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN] --> B[Reunión con el equipo de trabajo] A --> C[Debate con los trabajadores] B --> D[Notificar de manera oportuna día, hora y lugar de las reuniones con el equipo de trabajo.] C --> E[Intercambio de ideas para evaluar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la dirección y tomar las decisiones acertadas al logro de las metas] D --> F[ÉXITO COMUNICACIONAL CON LOS TRABAJADORES] E --> F </pre> </div>		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

Tabla 34 Estudiar las normativas legales y municipales tomando en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo para elaborar el manual de normas y procedimientos de la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre.

	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>	
<p>Objetivo 2: Estudiar las normativas legales y municipales tomando en cuenta el desempeño eficiente del equipo de trabajo para elaborar el manual de normas y procedimientos de la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>		
<p>Partiendo del desempeño eficiente del equipo de trabajo de la Dirección de Hacienda, el propósito de este objetivo es tomar la iniciativa del estudio de la normativas legales y municipales, entre ellos leyes, decretos, investigaciones para elaborar el instrumento legal que representa el manual de normas y procedimientos de la dirección, ya que el mismo representa una herramienta de suma importancia donde se especificara las funciones de cada unidad que pertenece a dicha dirección e igualmente evitara la duplicidad de las funciones del trabajo porque en el contendrá los procedimientos que se debe realizar de acuerdo a los cargos que le son inherentes al trabajador.</p> <p>Bajo este entendido, la disponibilidad del equipo de trabajo que se desempeña de manera eficiente dará su opinión en cuanto a la elaboración del manual que servirá de base para dejar claro las funciones de dichos cargos y los procedimientos a ejecutarse, lo que traerá como consecuencia la evaluación del personal en el cumplimiento de dicha norma.</p>		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

Tabla 35 Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.

	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>	
<p>Objetivo 3: Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.</p>		
<p>Para el cumplimiento de las metas planteadas en el plan operativo anual presentado por la dirección al inicio de cada año, se necesitarán recursos materiales indispensable para el desenvolvimiento de las funciones y el logro de sus objetivos, por lo cual se debe hacer una notificación u oficio manifestando la importancia de la entrega de materiales de oficinas en tiempo real y oportuno para dar respuesta rápida a los que requieran el servicio de la dirección. Por lo que este documento tiene la finalidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Notificar a través de una comunicación escrita al departamento de la distribución del material de oficina la importancia del mismo. ○ El departamento al recibir la comunicación, debe plasmar la firma y sello para dejar la evidencia de que fue recibido. ○ El compromiso de solventar la problemática a tiempo real. 		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

Tabla 36 Esquema. Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.

<p>Alcaldía Bolivariana del Municipio CRUZ SALMERÓN ACOSTA DIRECCIÓN DE HACIENDA MUNICIPAL MUNICIPIO CRUZ SALMERÓN ACOSTA</p>	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>	
<p>Objetivo 3: Enviar comunicación escrita con antelación para solicitar materiales que serán utilizados para el funcionamiento de la Dirección de Hacienda y así lograr metas propuestas en el Plan Operativo Anual.</p>		
<div style="text-align: center; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 20px;"> DIRECCIÓN DE HACIENDA </div> <pre> graph TD A[Elabora notificación u oficio al departamento encargado de la entrega de material de oficina.] --> B[Departamento deja plasmado firma, día y hora en señal de recibido el oficio, por lo tanto] B --> C[La Dirección recibe material de oficina para realizar su trabajo en pro del cumplimiento de sus funciones.] C --> D[La dirección logra cumplir con las metas planteadas en el plan operativo anual.] </pre>		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

Tabla 37 Capacitar al personal de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta en temas relacionados a las normas tributarias municipales.

	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>	
<p>Objetivo 4: Capacitar al personal de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta en temas relacionados a las normas tributarias municipales.</p>		
<p>Capacitar al personal es una estrategia que busca lograr el objetivo propuesto en cuanto a dar la información relacionada a la temática de las normas tributarias municipales, por lo que se necesita obtener información de nivel educativo del trabajador para partir de una realidad confiable. Necesitamos orientar al trabajador en relación a las normas tributarias municipales, entre ellas el Código Orgánico Tributario, las ordenanzas que estén en vigencia para su aplicación en cuanto a los impuestos que deben ser recaudados y liquidado por la dirección.</p> <p>Desde esta perspectiva lograr capacitar al personal de la dirección tomando en cuenta su nivel académico y lograremos de manera eficiente los objetivos propuestos.</p>		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

Tabla 38 Motivar al personal a través de otorgamientos de reconocimientos por mejor desempeño para el logro de los objetivos de la Dirección de Hacienda.

 <p>Alcaldía Bolivariana del Municipio CRUZ SALMERÓN ACOSTA DIRECCIÓN DE HACIENDA MUNICIPAL MUNICIPIO CRUZ SALMERÓN ACOSTA</p>	<p>Elaborar estrategias enfocadas en el Coaching para fortalecer el liderazgo del equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual de la Dirección De Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre</p>	
<p>Objetivo 5: Motivar al personal a través de otorgamientos de reconocimientos por mejor desempeño para el logro de los objetivos de la Dirección de Hacienda.</p>		
<p>Dentro de una organización si se cuenta con un equipo de trabajo que realiza sus funciones de manera eficiente, se considera para que se continúe en esa dirección, por ende la institución debe motivar al personal y estudiar la posibilidad de otorgar reconocimientos por mejor desempeño.</p> <p>En este contexto la importancia de incentivar al personal por su gran esfuerzo en su trabajo hará que el trabajador se sienta motivado y logrará que se cumplan los objetivos de la dirección.</p> <p>Señalando la importancia de la motivación dentro de la dirección u organización, la misma trae como consecuencia lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar el potencial del capital humano. ○ Mejorar la calidad de vida de los participantes. ○ Producir ideas creativas para el logro de las metas planteadas en la dirección. ○ Mejorar las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo y, ○ Optimar el desempeño del personal de la dirección. 		
<p>Elaborado por: Yeslys Fuentes y Jaime Arenas (2017)</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Fuente: Creación propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento se logró analizar la información suministrada por el equipo de trabajadores de la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya – Estado Sucre, en el cual se destaca el compromiso, responsabilidad y motivación del grupo en tomar en cuenta la herramienta del Coaching para implementarla como estrategia que le ayuden a optimizar de manera efectiva las funciones que realizan.

Ciertamente, la herramienta gerencial del Coaching consiste en sesiones de ampliación de las opciones percibidas en un momento dado, donde las opciones de actuación a las que una persona puede acceder de forma consciente, delimitan el marco de acciones razonadas por el mismo, lo que le permite a la persona ampliar las posibilidades de elegir al tomar decisiones conscientes de otras alternativas que permanecían en un plano subconsciente.

Se debe tomar en cuenta la iniciativa de los trabajadores y que a pesar de los obstáculos y deficiencia, el jefe que actúa como líder deberá contribuir al desarrollo positivo de las funciones establecidas en la dirección mediante el cumplimiento de los objetivos; de esta manera trabajar en equipo respetando las opiniones, favorecerá y permitirá optimizar las funciones ejecutadas en la dirección, por lo que, se presenta las siguientes conclusiones de la investigación objeto a estudio:

- Se diagnosticó la situación actual realizada en la Dirección de Hacienda Municipal, destacando la importancia del nivel académico que debe tener el personal en relación con las normativas tributarias municipales para lograr los objetivos planteados en el plan operativo anual; de igual manera se verificó que a pesar de contar con el 56% del personal sin conocimientos en la materia tributaria se cuenta con un equipo de trabajo que tiene el compromiso de hacer

lo posible por capacitarse y lograr las metas establecidas en la Dirección de Hacienda Municipal.

- Por otra parte, la dirección al no contar con manuales de normas y procedimientos, se verificó que los trabajadores ejecutan las funciones de acuerdo a los requerimientos establecidos en sus ordenanzas y al marco legal establecido en el Código Orgánico Tributario ya que, manifiestan tener conocimiento de esa herramienta aplicando así sus experiencias y cumpliendo los procedimientos que se establecen en los mismos con sus respectivas sanciones por su incumplimiento. El hecho es que, toda institución está obligada por las normativas legales llevar un manual de normas y procedimientos que le faciliten al trabajador ubicarse en la estructura de la organización, en sus funciones y en el cumplimiento de los procedimientos según el cargo que desempeñe.
- Se planteó identificar a través de la matriz DOFA cuáles serían las debilidades y oportunidades, las fortalezas y amenazas de la Dirección de Hacienda Municipal, donde se observó la deficiencia que tiene la dirección en cuanto a la herramienta gerencial del manual de normas y procedimientos, la distribución del material de oficina, por lo que el jefe busca motivar al equipo de trabajo a intercambiar ideas, experiencias y conocimientos para luego tomar decisiones efectivas dándole libertad de expresar sus opiniones relacionadas con su trabajo buscando lograr cumplir con las metas establecidas en el plan operativo anual presentado por la dirección.
- Se determinó las estrategias apoyadas en el Coaching para optimizar las funciones establecidas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta Araya – Estado Sucre, por lo que tomamos en cuenta los resultados enfocándonos en la disponibilidad, entrega y compromiso del equipo de trabajadores de dicha dirección para lograr de manera efectiva las metas planteadas en el plan operativo anual, por tal motivo aplicamos las técnicas de comunicación a través de reuniones, debates

con el grupo de trabajadores para intercambiar ideas e informaciones de acuerdo a las funciones que ejecuta cada uno en la dirección; ayudando a ello la importancia de generar más de una alternativa para darle soluciones a los problemas realizando esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de las metas.

- Finalmente se concluye con el objetivo de capacitar al personal sobre la herramienta gerencial del Coaching para optimizar de manera efectiva las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal, donde se verifico que el personal no poseía información al respecto del Coaching, pero que comprendían los cambios administrativos que se realizan en las funciones de la dirección, proporcionando la participación y comprometiéndose con el logro de las metas planteadas y recibir información relacionada a dicha herramienta y a temas con la normativa tributaria municipal vigente.

RECOMENDACIONES

Basados en los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado y a las conclusiones de los mismos, el cual tenía como objetivo general analizar el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones realizadas por la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, planteamos las siguientes recomendaciones:

- La dirección debe tomar e implementar la propuesta planteada, ya que con la aplicación de la herramienta del Coaching de manera adecuada se logrará que el jefe y el equipo de trabajadores se conviertan en líderes que buscarán tener el mismo objetivo lograr desarrollar todas sus potencialidades y destrezas creativas para alcanzar y hasta superar las metas establecidas por la dirección en el plan operativo anual.
- Hacer lo posible por apoyar la iniciativa del grupo de trabajadores no solo a nivel individual sino a nivel colectivo para lograr dirigir y coordinar los planes en el trabajo, reforzando con ello los valores de respeto, responsabilidad y compromiso que trae inmerso en el Coaching a todo el grupo de trabajadores de la dirección.
- Se debe profundizar la aplicación de técnicas de comunicación con la plena participación con el departamento encargado y facilite la distribución de materiales de oficina de forma oportuna para el buen funcionamiento de la dirección.
- Buscar el apoyo en el equipo de trabajo, por lo que es necesario realizar reuniones en periodos definidos con previa notificación para informar los cambios vinculados a las funciones realizadas y que están establecidos para el logro de los objetivos.
- Igualmente se recomienda motivar al equipo de trabajadores de la dirección evaluando su desempeño efectivo de manera individual y colectiva incentivándolos con reconocimiento por mejor desempeño en sus funciones y

motivando a iniciativas de estudios enmarcadas en las funciones que realizan en la dirección.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Balestrini, M. (2006). *¿Cómo se elabora el proyecto de investigación?* Editorial Textos, C.A. Caracas, Venezuela.

Brocka, B. (2011). *Gestión de Calidad: Cómo Aplicar las mejores Soluciones de los Expertos*. Vergara, México.

Código Orgánico Tributario (2014) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.152 Extraordinario*. 18 de Noviembre de 2014

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 Extraordinaria*. Marzo 2000

Daft, R. (2005). *Administración, 6ta Edición*. Editorial Thomson Learning. EE.UU.

Fischer, L. y Navarro, A. (1999). *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, México.

Forero. (2008). *Modelos Gerenciales Técnicas Modernas*. [Página web en línea] Disponible en: <http://modelosgerencialestecnicasm modernas.blogspot.com/>
Consultado el 20 de Noviembre de 2016.

Galanton G., Willisbel y Hernández R., Susan (2002) *El Coaching: como nuevo estilo Gerencial*. Universidad de Oriente, Sucre.

García, A y Otros. (2002). *Coaching Gerencial*. [Página web en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo15/coaching-gerencial/coachinggerencial-shtml>. Consultado el 19 de Noviembre de 2016.

Guerrero, O. (1999). *Del ESTADO GERENCIAL al ESTADO CÍVICO*. [Libro en línea]. Consultado el 19 de Noviembre de 2016 en: http://www.omarguerrero.org/libros/Estado_gerencial.pdf

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, México.

Jiménez, C. (2007). *El Coaching Como Herramienta Gerencial: Caso De La Fuerza De Ventas De Laboratorio Wyeth De Venezuela*, C. A. Universidad de Oriente, Sucre.

Kilburg, R. (1996). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos (Coaching ejecutivo: desarrollo de la sabiduría gerencial en un mundo de caos)*. Publicaciones de la American Psychological Association, Washington, EE.UU.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.147 Extraordinario*. 17 de Noviembre de 2014.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinario*. 23 de Diciembre 2010.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.015 Extraordinario*. 28 de Diciembre 2010.

Marshall, C. (2004). *Coaching Efectivo: Como Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral*. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.

Perry, Zeus y Suzanne, Skiffington. (2002). *Coaching en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U.

- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching*. [Libro en línea]. Consultado el 20 de Diciembre de 2016 en: <http://arteycienciadelcoaching.com/lectura-on-line-gratuita/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración en un entorno global*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ciudad de México.
- Román, D y Fernández M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. [Libro en línea]. Consultado el 2 de Diciembre de 2016 en: http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&dq=coaching&hl=es&sa=X&ei=BDetUfCBLu610QG_7IDIBA&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=coaching&f=false. Consulta
- Rosenberg, Jerry y Otros. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial, Océano. España.
- Sabino, C. (2011). *Metodología de la Investigación*. Editorial Sipal, Caracas, Venezuela.
- Salazar T, Gilberto y Molano C, Mauricio. (2000). *Coaching en Acción*. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.
- Tamayo. (2005). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Espasa Libros, S.L.U. - Madrid, España.

ANEXO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NUCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA

OBJETIVO:

El propósito de este instrumento es conocer su opinión en relación con el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones ejecutadas en la Dirección De Hacienda Municipal de la alcaldía del municipio Cruz Salmerón Acosta Araya- Estado Sucre.

INSTRUCCIONES

- I. Es necesario que lea bien estas instrucciones y cada ítem del instrumento antes de responderlo.
- II. No está obligado a identificar el instrumento, ya que éste tiene carácter confidencial.
- III. En cada ítem se le plantearán varias alternativas de respuesta. Seleccione la que considere conveniente marcándola con una equis (X).
- IV. Si, se le presenta alguna dificultad o tiene alguna duda relacionada con el instrumento, acuda a la persona encargada de aplicarlo.

1. ¿A qué unidad de la dirección de hacienda municipal pertenece?

2. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachiller _____

Técnico Superior Universitario en _____

Licenciado en _____

Otros (especifique) _____

3. ¿Existe en la Dirección de hacienda municipal manuales de normas y procedimientos?

Si _____

No _____

No sabe _____

No responde _____

4. ¿Aplica usted las normas y procedimientos establecidos en la dirección de hacienda municipal?

Si _____

No _____

No sabe _____

No responde _____

5. ¿Conoce los procedimientos que realiza la Dirección de Hacienda Municipal?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

6. ¿Conoce usted la normativa legal de acuerdo a las funciones y procedimientos que realiza la dirección de hacienda municipal?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

7. ¿Tiene conocimiento de las unidades o direcciones que apoyan la gestión de la Dirección de Hacienda Municipal?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

8. ¿Se cumplen los procedimientos establecidos en su unidad?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

9. ¿Existe alguna sanción por incumplimiento de los procedimientos ejecutados por el funcionario?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

10. ¿Cree usted que en la dirección de hacienda existen fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

11. Desde su perspectiva cuales serían las fortalezas y debilidades en la Dirección de Hacienda Municipal

Fortalezas:

Debilidades:

12. De acuerdo a su criterio cuales serían las oportunidades y amenazas en la Dirección de Hacienda Municipal

Oportunidades:

Amenazas:

13. ¿Realiza reuniones periódicas para evaluar los procedimientos ejecutados en la dirección para el desarrollo del trabajo?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

14. Es informado oportunamente de los cambios relacionados a los procedimientos ejecutados en la Dirección de Hacienda Municipal.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

15. Tiene libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mis funciones en la Dirección de Hacienda Municipal.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

16. Su jefe sabe cómo informar al personal de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

17. Esta dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

18. Una forma de manejar conflictos es reconocer que otros puedan tener la razón.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

19. El trabajo que realizo es interesante, ya que tiene la motivación de su jefe inmediato.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

20. Se solicita su opinión antes de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

21. Genera más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

22. Esta dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de las metas planteadas por la Dirección de Hacienda Municipal.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

23. Tiene oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

24. Reúne mucha información ante de tomar una decisión.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

25. ¿Conoce usted la herramienta gerencial Coaching?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

26. ¿Implementa herramientas gerenciales en sus funciones?

Si___

No___

No sabe___

No responde___

27. Comprende los cambios del entorno y detecto nuevas oportunidades.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

28. Comparte información con el equipo y propicio la participación.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

29. Recibe reconocimiento por el trabajo que realizo eficientemente.

Si___

No___

No sabe___

No responde___

HOJAS DE METADATOS

Hoja De Metadatos Para Tesis Y Trabajos De Ascenso – 1/6

Título	El Coaching como Herramienta Gerencial para Optimizar las Funciones Realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta Araya – Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Arenas López, Jaime Eduardo	CVLAC	22630850
	e-mail	jaimearenaslp@gmail.com
	e-mail	
Fuentes Rivas, Yeslys Coromoto	CVLAC	14008919
	e-mail	yeslysfuentes@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

coaching, coach, desarrollo organizacional, desempeño.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Contaduría

Resumen (abstract):

La presente investigación plantea como objetivo general analizar el Coaching como herramienta gerencial para optimizar las funciones realizadas en la Dirección de Hacienda Municipal de la Alcaldía del Municipio Cruz Salmerón Acosta, Araya-Estado Sucre; la cual presenta las debilidades en las funciones que realiza, por ende, afecta el buen desempeño del equipo de trabajo. La implementación de herramientas gerenciales como el Coaching permitirá optimizar las funciones que realizan los trabajadores, fortaleciendo las habilidades y destrezas a través de la comunicación con el equipo de trabajo. Metodológicamente para el estudio se realizó una investigación de campo apoyada en una revisión bibliográfica y para la recopilación de datos se aplicó la técnica de encuesta en su modalidad de cuestionario a los trabajadores de la Dirección de Hacienda, arrojando datos importantes que demostraron elementos positivos como la plena participación e intercambio de experiencia entre el equipo de trabajo, aun cuando no se toma en cuenta su opinión a la hora de tomar las decisiones que inciden en su trabajo, así mismo el líder manifestó la disponibilidad de todos para la implementación de herramientas gerenciales que logren el cumplimiento de las metas establecidas por la dirección.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Velásquez Araguayan, Ramón Eleazar	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	9894265
	e-mail	rvlasq_1@hotmail.com
	e-mail	
Gutierrez, Aracelys Josefina	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8438262
	e-mail	gutierrez.aracelys@yahoo.com
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2017	03	02
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado Arenas-Fuentes.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: _____ **(Opcional)**

Temporal: _____ **(Opcional)**

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado(a) en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>Martínez</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

Juan A. Bolanos Cunele

JUAN A. BOLANOS CUNELE
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

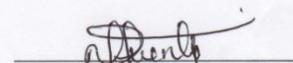
JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Arenas López, Jaime Eduardo
Autor 1



Fuentes Rivas, Yeslys Coromoto
Autor 2



Prof. Ramón Velásquez
Asesor



Leda Aracelys Gutiérrez
Asesor