



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA
CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS**

TUTOR ACADEMICO:

Prof.: MSc Guillermo Carreño

AUTOR:

Lcdo.: Alfredo Hernández

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en
Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General**

Maturín, Mayo de 2017



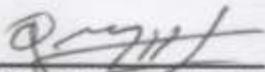
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
NUCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

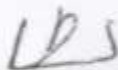
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA EFICICENCIA EN LA
CONTRALORIA DEL ESTADO MONAGAS.

Aprobación de los Jurados

Los abajo firmantes, miembros del jurado designado hacen constar que asigno a este trabajo de grado la calificación.

Aprobado por Unanimidad


MSc. Guillermo Carreño
Tutor Académico


Dr. Ángel Parada.
Jurado


Dra. Omaira García.
Jurado

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado.

“Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario”

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
INDICE GENERAL	iv
INDICE DE GRAFICOS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2 BASES TEÓRICAS	17
2.2.1 Estrategias Gerenciales	17
2.2.2 Estrategia gerencial basada en Calidad Total	19
2.2.3 Utilidad de la Planificación Estratégica	23
2.2.4 Control de Gestión Fiscal	25
2.3 LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS	29
2.4 BASES LEGALES	31
CAPÍTULO III	34
MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.5 SISTEMA DE VARIABLES	36
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ...	40
CAPÍTULO IV	41
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	41

4.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A EFECTO EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS	41
4.2	CARACTERÍSTICAS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS.....	53
4.3	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS ASPECTOS FUNCIONALES PRESENTES EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS ..	60
4.4	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS	72
CAPITULO V		93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		93
5.1	CONCLUSIONES	93
5.2	RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA		95
HOJAS METADATOS		99

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la Contraloría del Estado Monagas. 2016.....	31
Gráfico 2 Análisis de la Distribución del Trabajo en la Contraloría del Estado Monagas.....	42
Gráfico 3 Análisis del clima organizacional en la Contraloría del Estado Monagas.....	44
Gráfico 4 Condiciones labores en la Contraloría del Estado Monagas.....	47
Gráfico 5 Personal comprometido con sus labores en la Contraloría del Estado Monagas.....	49
Gráfico 6 Efectividad de la comunicación entre el personal con sus labores en la Contraloría del Estado Monagas.....	51
Gráfico 7 La Toma de decisiones de manera consensuada en la Contraloría del Estado Monagas	53
Gráfico 8 Incide el entorno económico que se vive en el país en el cumplimiento de las labores en la Contraloría del Estado Monagas.....	54
Gráfico 9 La Influencia del entorno laboral de otras Dependencias en la operatividad de la Contraloría del Estado Monagas	55
Gráfico 10 Influencia del entorno económico actual en la Contraloría del Estado Monagas.....	57
Gráfico 11 Influencia del contexto político actual en la Contraloría del Estado Monagas.....	59
Gráfico 12 Condiciones físicas de la Contraloría del Estado Monagas.....	60
Gráfico 13 Estructura organizativa ajustada a la política de personal de la Contraloría del Estado Monagas	61
Gráfico 14 Cantidad de personal adscrito a la Contraloría del Estado Monagas.....	62
Gráfico 15 Cantidad de personal y los Procesos de Procura en la Contraloría del Estado Monagas	63
Gráfico 16 Distribución de tareas acorde con lo establecido a las normas y procedimientos en en la Contraloría del Estado Monagas....	64
Gráfico 17 Eficiencia en el cumplimiento de los procesos administrativos en la Contraloría del Estado Monagas.....	65
Gráfico 18 Sistematización de las actividades ejecutadas en la Contraloría del Estado Monagas	66
Gráfico 19 Sistematización de las actividades ejecutadas en la Contraloría del Estado Monagas	70
Grafico 20 Perfil de un Coach.....	91



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA
CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS**

RESUMEN

Esta investigación tuvo como finalidad la elaboración de Estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas, entre cuyos objetivos específicos se destacan: Efectuar un diagnóstico de la situación actual de las actividades que se llevan a efecto en la Contraloría del Estado Monagas y describir las características de la Contraloría del Estado Monagas. El estudio se fundamentó en la modalidad de Proyecto factible bajo un tipo de investigación de campo con un nivel descriptivo. Una vez procesados y presentados los datos, se determinó que: El diagnóstico de la situación actual, arrojó como hallazgos un conjunto de debilidades entre las cuales se señalan; la poca cantidad de personal, las condiciones poco favorables de la infraestructura física, la poca asertividad de los canales de comunicación, la división del trabajo poco equitativa, lo cual afecta considerablemente la calidad del servicio que presta la mencionada Dependencia. Se recomienda aplicar una estrategia gerencial que incremente la calidad de los procesos.

Palabras Claves: Estrategias, Mejoras de Calidad, Gerencia, Eficiencia

INTRODUCCIÓN

Cada día los grandes cambios en la Ciencia y en la Tecnología, las aceleradas innovaciones y los profundos cambios que se vienen generando como producto de la globalización y la dinámica que se vive en las distintas dimensiones de la sociedad actual, merece la ejecución concretamente en el mundo empresarial e Institucional, público y privado, de instrumentos novedosos que le permitan lograr de manera eficiente sus fines y la permanencia de la organización en el tiempo.

De tal forma que se puede expresar que en la Contraloría del Estado Monagas, tiene además de sus funciones específicas, acordes al Poder Contralor, programar, coordinar y facilitar el trabajo de las actividades diarias, así mismo el de facilitar el proceso de Auditoría, llevar el control administrativo, procura de oficina, dotaciones de implementos de seguridad y Administración del Talento Humano. En la actualidad se evidencian un conjunto de debilidades que demuestran relativa eficiencia en el cumplimiento de las funciones administrativas, situación que tal vez responda a algunas causas, falta de personal para el cumplimiento de las actividades asignadas y el que se encuentra adscrito a la misma, el cumplimiento de sus procesos administrativos se da de forma extemporánea, ya que no existe monitoreo durante el desarrollo de los mismos, lo cual afecta el funcionamiento óptimo.

Lo anterior ocurre en todas las organizaciones, ocurre por destiempo y porque los procesos deben ser revisados frecuentemente para estar en sintonía con la realidad del contexto en donde se inserte la empresa o Institución, de tal forma que se deben considerar muchos aspectos para salir

airoso de tales situaciones; por ello, se plantea la creación de estrategias gerenciales para hacer más eficiente el trabajo en conjunto en la Contraloría del Estado Monagas.

Cabe destacar, que este estudio, responde a la siguiente estructura:

Capítulo I El Problema; en el cual se plantea el problema objeto de estudio, sus objetivos tanto el general como los específicos, así como también la justificación de la investigación, alcance, factibilidad y limitaciones.

Capítulo II Marco teórico, en este espacio se desarrollan los antecedentes de la investigación, identificación de la Contraloría, las bases teóricas y legales que sustentan el trabajo y el sistema de variables.

Capítulo III Marco Metodológico, se presentan los aspectos relacionados a la metodología seleccionada, tales como modalidad, tipo y nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, y las técnicas de análisis e interpretación de datos.

Capítulo IV Análisis de los resultados, en el cual se plasman los resultados obtenidos como producto de la aplicación del cuestionario, la observación directa y las estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas

Capítulo V Presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante comprender como la idiosincrasia de los pueblos influye en sus Organizaciones y en sus medios y modos de producción, de tal forma que en la actualidad los cambios que ha experimentado de forma creciente la sociedad y concretamente en su economía, han ido creando un conjunto de alteraciones de relevancia, acarreado como consecuencia, la incursión de una variedad de enfoques y paradigmas orientados a ocupar las tradicionales formas de ejercer la Gerencia, tal es el caso en el uso de instrumentos con enfoque estratégico. No obstante, estas experiencias preparan un camino que sirve para la gestión del sector público; lo que manifiesta que las Organizaciones dependientes del Estado, empiezan a interesarse seriamente por explorar mecanismos orientados a formular, ejecutar y evaluar acciones que le permitan el logro de sus objetivos con niveles favorables de eficiencia.

Esto, tiene tiempo en el tapete, la advertencia de que el Estado en sus diferentes manifestaciones tenía que buscar la excelencia no es algo nuevo pero si lo es, el interés por realizarlo ahora. Estos mecanismos, tienen como cimiento lo que se designa como la estrategia o búsqueda de los fines y objetivos básicos de largo plazo y la adopción de cursos de acción para alcanzar esos fines, lo que deja visiblemente determinado que este instrumento puede ser empleado por cualquier tipo de organización, sea pública o privada, y por otro lado, señala la aplicación de acciones y recursos orientados a alcanzar los objetivos anticipadamente establecidos.

En todo caso, no es muy fácil establecer el vínculo correcto entre las herramientas gerenciales y los problemas que se presentan en la Organización; es decir, acoplar resultados según lo esperado de acuerdo a los instrumentos planteados, depende de oportunidades y de una manera de ver los problemas incluso de avizorarlos. Cabe señalar, que las estrategias favorecen a que las Organizaciones comprendan lo que son y lo que quieren llegar a ser, lo cual conseguirán sin duda alguna, con un cambio planeado y con la puesta en práctica de alguna estrategia gerencial. Lo que causa que en las empresas e Instituciones, se tomen decisiones precisas desde el punto de vista gerencial, lo cual le permite seguir siendo competitivas y mantener una posición en el mercado, tomando en consideración, que para el logro satisfactorio de una estrategia se requiere definir los objetivos así como los indicadores que propiciarán a que se alcance dichos objetivos.

En Venezuela, desde el punto de vista gerencial, las debilidades enfrentadas por las organizaciones tanto públicas como privadas, tienen una gran gama de tipologías; las mismas se presentan como deficiencias en cuanto a la planificación, desarrollo, control y seguimiento de los procesos administrativos, hasta la evolución de estados con enormes crisis, originados en un porcentaje significativo, por la ausencia de habilidades y destrezas para gerenciar estratégicamente, pues los gerentes, suelen ser poco previsivos en cuanto a la administración de los objetivos con visión a largo plazo y adolecen de una misión definida que le brinde la oportunidad a la empresa y/o Institución la oportunidad de hacer las cosas con eficiencia.

Ciertamente a la par de las debilidades organizacionales algunas empresas tanto privadas como públicas, han iniciado esfuerzos en función de aplicar estrategias gerenciales para optimar su operatividad y cumplir de esta manera con el logro de sus objetivos. Realmente con todo este

esfuerzo en concretar los objetivos de la organización, aún queda mucha información por procesar por parte de estas organizaciones, en virtud de avalar la aplicación efectiva de la Gerencia estratégica en beneficio del fortalecimiento de su capacidad de respuesta.

La Contraloría del Estado Monagas, realiza sus operaciones de Control de Gestión fiscal tratando de que sea de manera oportuna y con la calidad requerida, tratando el desarrollo continuo del personal, con la aplicación de tecnología de vanguardia, todo de acuerdo a las Leyes del sector; además, en dicha Institución se llevan a efecto el cumplimiento de las Normas, métodos y procedimientos operativos día a día así como los procesos administrativos que le dan función de Órgano de Ley y de ente regional cuya acción es importante para el Estado, porque es el garante de la buena gestión por parte de la Gobernación del Estado.

No obstante, se evidencian un conjunto de debilidades que muestran escasa eficiencia en el desempeño de las funciones, contexto que examina a algunas causas, entre las que cabe citar: Insuficiente personal asignado y el que se encuentra adscrito a la misma, no se cuenta con la habilidad necesaria para asumir las tareas de control de Gestión Fiscal. Adicionalmente, el cumplimiento de sus procesos administrativos se da de manera inadecuada, ya que no existe monitoreo durante el desarrollo de los mismos, se evidencia de igual manera, la falta de seguimiento de la procura anual por Ley.

Es necesario expresar que en este escenario se muestran algunas debilidades tales como: Exceso de trabajo para el personal adscrito a la Dirección General, quien termina cumpliendo funciones que no son de su competencia, propiciando inclusive molestias laborales, información que fue

admitida por el personal que conforman las tres Direcciones adscritas a la Dirección General. Así mismo, se generan demoras constantes en la entrega de las compras, y del resto de los insumos para las diferentes áreas ejecutoras, también, en repetidas ocasiones se propician improvisaciones de orden administrativo y operativo en las diferentes áreas ejecutoras, debido a la demora en los procesos de solicitud de compras y la falta de seguimiento a las órdenes de compra solicitadas. Es así, como de continuar esta situación, la Contraloría del Estado Monagas no cumplirá de forma efectiva con los objetivos, ni con las metas propuestas y por consiguiente tiene que recargarse de tareas y funciones, no logrando garantizar de manera cierta los servicios esenciales en el Control de Gestión Fiscal.

1.1.1 Formulación del Problema

En la Contraloría del Estado Monagas se evidencian una serie de debilidades que afectan la eficiencia en las operaciones técnicas y administrativas. De tal forma que surgió la necesidad de plantear estrategias gerenciales que permitan mejorar la eficiencia, lo cual generó las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de las actividades que se llevan a efecto en la Contraloría del Estado Monagas?
- Según la opinión de los funcionarios ¿cuáles son los problemas presentes Contraloría del Estado Monagas?
- ¿Qué características se pueden evidenciar en la Contraloría del Estado Monagas?
- ¿Qué tipo de estrategias gerenciales se deben formular para mejorar la eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se presentan a continuación:

1.2.1 Objetivo general

- Plantear estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de las actividades que se llevan a efecto en la Contraloría del Estado Monagas.
- Describir las características de la Contraloría del Estado Monagas.
- Analizar situacionalmente los aspectos funcionales presentes en la Contraloría del Estado Monagas.
- Diseñar la estrategia gerencial que permita mejorar la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta de estrategias gerenciales para la Contraloría del Estado Monagas, se presenta como una respuesta para la mejora de la eficiencia del Organismo, constituyéndose en una oportunidad para poner de manifiesto su aplicabilidad.

Se destaca, que la propuesta surge por algunas pruebas observadas que indican debilidades en cuanto al acatamiento de las diversas funciones que están constituidas en la Contraloría del Estado Monagas, lo cual impacta

de forma negativa. Esta investigación es un aporte que permite contar con un conjunto de acciones estratégicas que de aplicarse en forma correcta, se logra el cumplimiento eficiente de sus funciones, lo que a su vez aumenta positivamente la operatividad de la Dirección General.

También, este trabajo favorece a la Contraloría del Estado Monagas, en función de que se tendrá un conjunto de acciones que permiten encauzar el logro de los objetivos trazados por la Dirección General supeditado al progreso de la eficiencia en relación al desempeño de las funciones establecidas.

Por último, mejorar la eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas, permite contar, al menos, que los procedimientos e el Control de Gestión Fiscal se está haciendo de la forma correcta en favor de la ciudadanía.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, se realizó en la Dirección Técnica de la Contraloría del Estado Monagas y en sus tres Direcciones adjuntas, considerando aquellos aspectos que hacen débil el funcionamiento operativo y administrativo; se enmarca dentro del desarrollo de estrategias gerenciales que permitan optimar la función conjunta del Organismo. Abarca el periodo comprendido entre los años 2015, 2016 y primer trimestre del año 2017. .

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación estuvo delimitada a la Contraloría del Estado Monagas, específicamente en la Dirección General y sus Direcciones adscritas a sus funciones; analiza lo referente a una serie de debilidades

funcionales y del Capital Humano y toma como periodo de estudio los años 2015, 2016 y el primer trimestre del año 2017.

1.6 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos operacionales de la investigación, se contó con los requerimientos necesarios, entre los que figuran el capital humano, los materiales y financieros, además del tiempo necesario para desarrollar efectivamente el trabajo especial de grado.

1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

No existieron limitaciones para el desarrollo de la presente investigación, en vista de que se cuenta con la disponibilidad, el tiempo y los recursos para desarrollar efectivamente la misma. .

1.8 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Auditoria de Estado

Es el Instrumento mediante el cual se realiza el examen objetivo, sistemático, estructurado, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado en un sector, una organización, un programa, proyecto o actividad, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, determinar su conformidad con los objetivos establecidos en planes y disposiciones normativas, y formular las opiniones, comentarios, observaciones y recomendaciones que se consideren pertinentes. LOCGRSNCF (2001. P. 11)

Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 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.

La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Corresponde a la Contraloría ejercer sobre los contribuyentes y responsables, previstos en el Código Orgánico Tributario, así como sobre los demás particulares, las potestades que específicamente le atribuye esta Ley. LOCGRSNCF (2001. P. 1)

Control

Es un proceso en el cual identificamos diferentes elementos: hecho, criterio, desviación, análisis de causa, efecto e impactos. Por otra parte, de su acción se debe desprender acciones correctivas y de seguimiento para verificarlas. LOCGRSNCF (2001. P. 10)

Control Interno

Es un proceso ejecutado por el Consejo de Directores, la Administración u otro personal de una entidad, para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organización sujeto a la LOCGRSNCF, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Serna (2008. p.36)

Evaluación de Gestión

Es la medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y la comparación de dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia y productividad. Serna (2008. p.48)

Indicadores de Gestión

Es una unidad de medida, cifras expresadas como índice, promedio, tasa, razón o porcentaje, que permiten la expresión resumida oportuna de los fenómenos observados en estudio o simplemente hacen posible el

seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización. Hill Ch. y Jones G. (2005 p.43)

Plan

Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos. Hill Ch. y Jones G. (2005 p.51)

Planificación

Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el Proyecto Nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Hill Ch. y Jones G. (2005 p.52)

Planes Operativos

Los planes operativos son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias de participación popular, sujetos a la presente Ley, con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Dichos planes tendrán vigencia durante el ejercicio fiscal, para el cual fueron formulados. Serna (2008. p.26)

Sistema Nacional de Control Fiscal

El Sistema Nacional de Control Fiscal, es el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a la LOCGRSNCF, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública. LOCGRSNCF (2001. P. 1)

Valoración de riesgos

La entidad debe ser consiente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar los riesgos relacionados. Hill Ch. y Jones G. (2005 p.65)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco teórico es la clasificación lógica de compendios teóricos originarios de la información obtenida en fuentes bibliográficas fidedignas, a continuación se presenta:

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Cervantes (2014) presentó el Trabajo de grado “Estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de la empresa Repuestos Canarias” para optar al título de Magister en Gerencia empresarial de la Universidad Central de Venezuela de la Universidad Central de Venezuela, su objetivo general fue el diseño de estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total. Se apoyó en un tipo de investigación proyectiva bajo un diseño de investigación de campo, el cual brindó la oportunidad de recabar información directamente de la realidad, en este caso, la aplicación de estrategias basadas en el enfoque administrativo de Calidad Total.

La población objeto de estudio fue de diez (10) vendedores pertenecientes a la empresa, entre las conclusiones se encontró que: La compañía carece de lineamientos estratégicos que le permitan crecer y mejorar continuamente en cada uno de los procesos que desarrolla diariamente. Así mismo, no se da importancia a los estándares de calidad, por lo cual se requiere diseñar un conjunto de estrategias que le permitan desarrollar al máximo su potencial sobre la base de criterios de Calidad total.

Se recomendó a la compañía, revisar habitualmente sus objetivos estratégicos.

Peraza (2012) desarrolló un trabajo de grado, titulado “La Estrategia gerencial y su aplicación en la Gestión de los Gobiernos Locales” para optar al título de Magister en la Universidad de Carabobo. Su objetivo fue exponer la importancia de la aplicación de la estrategia gerencial en los gobiernos locales; para ello, se estudiaron las Alcaldías de San Diego, Naguanagua y Valencia. Desde el punto de vista metodológico, se realizó una contrastación de teorías con la realidad de la administración pública, haciendo un ejercicio explicativo a partir de teóricos en el área.

Se observa que es posible la aplicación de herramientas estratégicas para mejorar la gestión de los gobiernos locales y lograr mayor eficiencia y control de su gestión con la inserción de indicadores no financieros. Se llega a una reflexión con respecto a la posibilidad de que otras Alcaldías en Venezuela puedan intentar continuar avanzando en la gestión de los gobiernos locales. El aporte partió de los compendios teóricos relacionados con la Gerencia Estratégica, los cuales fueron razonados para constituir las bases teóricas que sustentan este trabajo de investigación.

Coronado (2011) en su trabajo de Grado titulado La Filosofía KAIZEN como Herramienta de Mejoramiento Continuo y de Disminución de Costos Aplicado a la Empresa Proyectos y Ejecuciones GUIANCA, para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Administración de la Producción de la Universidad de Oriente, concluye: El retraso en la llegada de los repuestos por no poder conseguir las divisas preferenciales afecta negativamente la labor de la empresa. No es sencillo cambiar las formas de hacer las cosas en Proyectos y Ejecuciones GUIANCA

y menos cuando todos tienen una idea de lo que se debe hacer; sin embargo, las personas deben comprender que el mejoramiento continuo es una tarea diaria en la organización y que deben todos participar y aceptar que siempre existe un mejor método.

En todo caso, El Kaizen es solo un enfoque de cambio y requiere de cierta cultura organizacional para que resulte exitoso su implantación. Las empresas que administran parques de maquinarias y equipos pesados enfrentan una particular dificultad a la hora de capacitar a sus empleados, porque la mejor estrategia para lograr un cambio es adoptar una cultura organizacional motivada al logro.

Barradas, G. (2009) presenta un Trabajo de Grado titulado “El Kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidad S.A.” para optar al título de Especialista en Gerencia Empresarial en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado (UCLA). El objetivo del trabajo radicó en analizar el Kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidas, S.A.

Se fundamentó en una investigación de campo de carácter descriptivo transversal, donde se trabajó con cincuenta y ocho (58) sujetos como unidades de análisis integrados. Lo que permitió determinar la situación real de DUSA en lo concerniente a la filosofía Kaizen como estrategia para el éxito gerencial del Departamento de Producción, así como permitió describir la Gerencia de Calidad Total JIT, TPM, y Gemba-Kaizen como herramientas para el logro de la máxima calidad en la manufactura de productos y servicios al cliente, se caracterizó de igual modo el TPM con participación activa con todo el personal de producción en las líneas de envasado, de

manera de mejorar la eficiencia alcanzada de forma continua, además se asoció el proceso productivo de DUSA bajo la estrategia Gemba-Kaizen.

Finalmente se adoptó las 5 S en el proceso productivo de la línea de envasado de DUSA. Se encontró además, gran evidencia que la gerencia de DUSA presenta fallas en el enfoque al cliente al detal, respecto a la dimensión JIT el indicador desperdicios resaltó en un 100%, señalando que es posible mejorar en virtud a la escasez de insumos y materiales para la producción, en el indicador TPM la preparación al capital humano se ve mermada por la contratación anual de personal de relevo. En lo que respecta a las 5S en DUSA resultó indicador exitoso en la organización.

2.2 BASES TEÓRICAS

Se tiene a continuación:

2.2.1 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son una serie de acciones que tienen que ver con la búsqueda de la eficiencia por medio de una optimización que se pueda alcanzar con los recursos disponibles y las oportunidades de conseguir y adecuar otros. De acuerdo a Sepúlveda (2011) “en la actualidad las empresas, requieren contar con un conjunto de estrategias que les permitan alcanzar de manera efectiva sus objetivos y, por consiguiente cumplir las actividades pautadas, orientadas mediante un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente”. p.35

El término Estrategia es definido por Sepúlveda (2011) como “la materia unificadora que brinda coherencia a la toma de decisiones de orden particular, es decir todas las elecciones que la organización lleve a cabo, deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad”.
P.21

De tal forma, que es así, como ante la presencia imperiosa de un mundo de decididos y profundos cambios de idiosincrasia política, económica y social, la estrategia se ha convertido en esta última dimensión, en el medio capaz de hacer frente a los retos que día a día se presentan; razón por la cual, todas las empresas sean éstas grandes o pequeñas, necesitan formular estrategias gerenciales en virtud de realizar las mismas para alcanzar un nivel de competitividad aceptable.

En este mismo orden de ideas, el término se ha venido agregando paso a paso al mundo de los negocios, donde se utiliza diariamente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido (2006), la define como “una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. Las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización”. p 57

Por su parte Chandler (1962) define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. En tal sentido, la estrategia se muestra como un curso de acción con el fin de avalar que la organización alcance sus objetivos. Es

decir la estrategia es una herramienta importante, en la cual se pone de palpable la destreza y capacidad de los Directivos de la empresa.

Certo (2005) dice: “No obstante, las estrategias pueden surgir en el momento, en la medida en que las organizaciones, introduzcan innovaciones y respondan a las expectativas del mercado”. p.75

Se puede afirmar que la estrategia, constituye una herramienta que contribuye a que las empresas conozcan lo que son, y lo que quieren llegar a ser, lo cual lo consiguen con una buena planificación y ejecución de la misma. Adicionalmente, es de suma importancia una buena estrategia para que las empresas puedan seguir siendo competitivas, y aun más, para que amplíen su mercado.

Para el logro efectivo de una estrategia, se requiere que se precisen los objetivos así como los indicadores que ayudarán a que se alcance dichos objetivos. Al momento de establecer la estrategia se debe ostentar un buen nivel de creatividad, ya que la parte teórica debe ser llevada a la práctica, ésta ayuda a que las empresas sean transformadoras y puedan ser flexibles a los cambios que se presentan en el entorno.

2.2.2 Estrategia gerencial basada en Calidad Total

El hecho de obtener calidad total deseada suministra dos ventajas a la Organización; la primera, promueve el aumento de la reputación, lo cual le consiente cobrar un precio superior por su servicio o producto, la segunda, la eliminación de las debilidades de los procesos de toda índole, lo cual acrecienta la eficiencia y por tanto, reduce los costos.

De acuerdo con Fernández y Berton (2005) “la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” p.31. Ahora bien, el principal concepto de la administración empleado es para incrementar la calidad de una organización, es la Administración de la Calidad Total. Esto no es más una filosofía centralizada en la mejora de la calidad de productos y servicios de una firma determinada, empresa o Institución y adicionalmente destaca que todas sus operaciones deben orientarse hacia esta meta.

En este mismo orden de ideas, el concepto de Administración de la Calidad Total fue perfeccionado en primera instancia, por varios consultores norteamericanos, entre otros; Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum. Al comienzo estos precursores, tuvieron pocos seguidores en U.S.A. Los japoneses por el contrario, lo adoptaron con mucho entusiasmo e inclusive, ahora otorgan un premio anual a la excelencia en fabricación en honor a Deming.

Deming (1986), fundamenta la calidad en la siguiente “reacción en cadena” de cinco pasos:

1. Calidad mejorada significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración.
2. Pocos errores, menores retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
3. Como resultado mejora la productividad.
4. La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
5. Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.
6. Por tanto, la empresa generará más empleos. p.65

Deming también (1986) señala los siguientes pasos que deben formar parte de cualquier programa ACT.

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. La administración occidental debe concientizarse del reto, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar a un lado la dependencia en la inspección para el logro de la calidad. Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente al generar en primer lugar calidad en el producto.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los negocios solamente por el precio fijo. Más bien, minimizar el costo total.
5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y productividad y, en consecuencia, disminuir constantemente los costos.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo. El objetivo del liderazgo debe ser ayudar a que las personas, maquinaria y mecanismos realicen una mejor labor. El liderazgo en la administración como el liderazgo de trabajadores en producción, necesita un reacondicionamiento.
8. Desechar el temor, de tal manera que todos puedan trabajar en forma efectiva para la compañía.
9. Descartar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, con el fin de prever los problemas que se puedan presentar en la fabricación y utilización del producto o servicio.

10. Excluir lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones adversas. La gran cantidad de causas de baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y, por tanto, se sale del dominio de la fuerza laboral.
 - a. Descartar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo. Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas; sustituir por el liderazgo.
 - b. Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas su derecho a enorgullecerse de la mano de obra calificada. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las grandes cantidades hacia la calidad.
 - c. Excluir las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.
11. Establecer un vigoroso programa de educación y auto mejoramiento.
12. Hacer que todos en la compañía trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos. p.96

Para Deming (1990) es importante que “la compañía posea un plan estratégico definido sobre su dirección y la manera como va a lograrlo, plantea que la gerencia debe adoptar la filosofía que los errores, defectos y materiales de deficiente calidad no son aceptables y deben eliminarse”. p45

Por su parte Sosa (2012) expresa que “la calidad de la supervisión debe optimar al otorgar más tiempo para que los supervisores trabajen con los empleados y les provean la instrucción apropiada para realizar el trabajo. Además, la Gerencia debe fundar un contexto donde los empleados no teman informar sobre los problemas y encomendar las oportunidades de mejoras y en relación con los estándares de trabajo, éstos deben estar muy

bien precisados no sólo en cifras o cuotas, sino que deben incluir una noción de calidad para promover la generación de productos libres de imperfecciones”. p47

La Gerencia tiene el compromiso, de instruir a los empleados en nuevas habilidades para adelantar al mismo ritmo de los cambios actuales en el lugar de trabajo y, de otra parte, para lograr mejor calidad se requiere el compromiso de todos en la organización.

2.2.3 Utilidad de la Planificación Estratégica

Scriven (1.991) distingue entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área de control, a menudo se denominan objetivos. Cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos de la planificación estratégica consisten en identificar con antelación cómo eliminar dicha deficiencia. p. 26

De acuerdo a Pérez De León y Ortega (1993) “es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces **la estrategia** en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. y en este caso para el

control de gestión fiscal, puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado”. p. 16

Para Weston y Briggman (1994) “La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad”. p.79

Pérez De León y Ortega (1.993) expresan “los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución” p. 19

2.2.3.1 ¿Por qué fracasan las planificaciones estratégicas?

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación:

La estrategia puede ser inapropiada debido a:

Recogida inapropiada de información

No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema

Es incapaz de obtener el objetivo deseado

No encajan los recursos presupuestarios de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

Sobreestimación de los recursos y habilidades

Fracaso de coordinación

Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros

Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios

Fracaso en seguir el plan establecido.

2.2.4 Control de Gestión Fiscal

¿Hasta dónde controvertir con la Gerencia de Control de Gestión Fiscal?

Se puede iniciar con una pregunta previa. ¿Es necesario que el Auditor Interno se oponga o cuestione ciertas decisiones gerenciales? La respuesta, bastante evidente, es que sí, porque de lo contrario no habría necesidad de una auditoría interna. Derivada de la primera pregunta, la siguiente cuestión es ¿hay un límite para el desacuerdo? la respuesta para esa pregunta, que no resulta tan obvia ni tan fácil de contestar, es que sí.

El auditor interno puede verse como el guardián o garante del funcionamiento del sistema de control interno, pero no le corresponde establecer metas o políticas de la organización. El justo equilibrio es el deber ser del Auditor Interno y será valorado por su organización por una conjunción de factores:

Ubicuidad

Hay una instancia previa de definir las reglas. Idealmente, el Auditor Interno debiera participar, si bien en la decisión de las reglas (políticas y metas), su rol será necesariamente más acotado por diversos factores:

Peso político

Quienes definen las reglas de juego son normalmente los Superiores Jerárquicos del Auditor Interno. Sus opiniones son tomadas en cuenta pero no vota en las decisiones. Si el auditor interno llega un desacuerdo extremo con las decisiones de la misión, visión y valores de la Organización, lo que debe hacer es cambiar de organización.

Conocimientos

El Auditor Interno es un especialista en riesgos y controles, no necesariamente en estrategias. En la instancia de la Administración de las Operaciones, el rol del Auditor Interno es, si se quiere, más claro y simple. Establecidas las reglas del juego, el Auditor opera como una suerte de árbitro que juzga si las acciones emprendidas encuadran dentro de las políticas y metas establecidas. El auditor interno no impone sanciones sino que formula recomendaciones. Sobre este punto volveremos más adelante.

Equidad

Nada es más irritativo para quienes reciben comentarios de Auditoría Interna que percibir que no se mide con la misma vara a todos. Por desacertada que parezca a la Gerencia una observación, su ánimo será

mucho más constructivo si se aprecia que se le ha formulado consistentemente a todos los niveles y áreas de la organización. Y en un diálogo constructivo es mucho más probable llegar a acuerdos y soluciones que en una confrontación, arbitraje o imposición.

Criterio y conocimiento del negocio

Es también desagradable para un Administrador advertir que el Auditor que cuestiona sus acciones o decisiones desconoce la materia sobre la que está opinando, o que vierte comentarios solamente enfocados en ciertos aspectos como la prevención de fraudes, dejando de lado otras aristas de la gestión como la eficiencia operativa,. Por el contrario, cuando el Auditor es ubicuo, equitativo y conocedor, la administración tomará los comentarios con una actitud positiva y habrá mayores probabilidades para el auditor de contribuir y agregar valor, aun cuando inicialmente haya contrariado el punto de vista gerencial

Habilidades interpersonales de comunicación

Un Auditor puede formular un comentario ubicuo, equitativo y conocedor, y sin embargo encontrar rechazo por su incapacidad de comunicar.

En primer lugar, tener en cuenta que la reacción inicial frente a cualquier objeción es el rechazo y la resistencia. Sustentar sólidamente los motivos para las objeciones

Criterio

Como debería ser:

Condición, como realmente es

Causa, la razón por la cual algo no es como debería ser

Efecto, el perjuicio que produce el desvío entre el deber ser y lo que realmente es

Recaudos aplicables a los informes escritos

Si bien a muchas personas les agrada hablar mucho, son muy escasas las personas que siquiera toleran leer extensas parrafadas de las cuales no llegan a extraer conclusiones. Por lo tanto, dos consejos sobre este tema son: Hacer un resumen ejecutivo en el cual se efectúe una síntesis tanto del trabajo realizado como de las conclusiones obtenidas. Este resumen es frecuentemente lo único que lee la alta dirección, y debe considerarse si tiene sentido enviarle el informe completo. Distinto es el caso de la gerencia operativa, que debe recibir los comentarios que le incumben, tanto sea por responsabilidad como por necesidad de acción correctiva.

La importancia del seguimiento de las recomendaciones formuladas

Pese a que el Auditor interno haya puesto todo el esmero en sustentar y formular debidamente sus comentarios, puede ser que la gerencia mantenga, por diversas razones, sus puntos de vista y no tome acción correctiva. Con el

transcurso del tiempo se verá quién tiene razón, y si es el auditor el problema seguramente se agravará. Si es la gerencia la que estaba acertada, el inconveniente se irá disipando.

Si se da la primera circunstancia, el auditor tendrá ocasión de reiterar sus comentarios, con la mención que se ha producido un agravamiento de las circunstancias. Si bien esto puede producir un rechazo aún más intenso, el Auditor debe ejercer la persuasión para convencer a la gerencia que de no tomar acción correctiva el daño se agravará. Y, en caso de no vencer la resistencia, será ocasión para elevar el tema a instancias superiores que sí deberán ser requeridas de acción correctiva y no meramente informativa en esta segunda instancia.

2.3 LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS

La Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública.

La Contraloría del Estado Monagas, integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal y órgano elemental en nuestro sistema de gobierno, evalúa la Gestión Administrativa de la Gobernación, con el fin de determinar el cumplimiento de los principios de eficiencia, transparencia y de participación ciudadana, entre otros no menos importantes. Se adoptan además, políticas, planes, leyes, reglamentos, normas, procedimientos e instrumentos para salvaguardar los recursos de los entes sujetos a control, a objeto de verificar la exactitud y veracidad de su información técnica, financiera y administrativa;

promover la eficacia, economía y calidad de sus operaciones, y establecer la responsabilidad por las irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades.

La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control.

Misión

La Contraloría del estado Monagas integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal, ejerce el control fiscal externo a los recursos de la Administración Pública Estatal, de las entidades sujetas a su control, así como, la promoción de la participación ciudadana, con el propósito de disminuir sustancialmente los índices de corrupción mejorar la calidad de vida de los habitantes del estado Monagas.

Visión

Consolidarse como un Órgano de Control Fiscal con más alto desempeño ético y profesional, que goce de la confianza, credibilidad y apoyo de los habitantes del estado Monagas por la efectividad y transparencia de sus acciones en la salvaguarda del patrimonio público estatal y en el combate de la corrupción.

La Contraloría del Estado Monagas cuenta con 120 empleados.



Gráfico 1. Organigrama de la Contraloría del Estado Monagas. 2016.

2.4 BASES LEGALES

El carácter de Control de Gestión Fiscal de la Contraloría del Estado Monagas y su capacidad Legal está relacionado en el cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 40, 41, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° Extraordinario 6.013, de fecha 23/12/2010, en concordancia con los artículos 20, 36 y 37 de su Reglamento, a lo establecido en el artículo 135 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, publicada en Gaceta Oficial de la República

Bolivariana de Venezuela N°39.164 de fecha 23/04/2009 y a los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna, dictados por el Contralor General de la República, en Resolución N° 01-00-000068, publicados en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.408, de fecha 22/04/2010 y procediendo apegado a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, a las Leyes en General y a las Leyes del Sector del Control de Gestión Fiscal y en sí, del marco legal para el Control de Gestión Fiscal.

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

Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001

Artículo 1

La presente Ley tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

Artículo 2

La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la

República Bolivariana de Venezuela 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.

La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control. Corresponde a la Contraloría ejercer sobre los contribuyentes y responsables, previstos en el Código Orgánico Tributario, así como sobre los demás particulares, las potestades que específicamente le atribuye esta Ley.

Parágrafo Único: La Contraloría realizará todas las actividades que le asigne el Consejo Moral Republicano, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las Leyes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Es notorio que el marco metodológico, traza la manera que se debe plantear el proceso de efectuar la investigación; es en sí, la manera lógica de abordar la solución del problema. Balestrini (2006) señala que es “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. p.24

De allí que se debe diseñar el conjunto de instrucciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de obtención de los datos. El fin fundamental del marco metodológico es el de emplazar en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplean en el trabajo planteado, desde la ubicación acerca del tipo de estudio. Es así, como en este capítulo, se desarrolla la metodología para el logro de los objetivos planteados de diseñar estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de Proyecto factible. En relación a su definición, el Instructivo para la elaboración y presentación del proyecto y del Informe final del Trabajo Especial de Investigación y del Trabajo de Grado de Maestría de la Universidad de Oriente (UDO) (2000) establece que “El proyecto factible comprende la investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.” p. 4

Según Fernández (1998), “el diseño señala al investigador, lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudios, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (p. 106).

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de campo. En este mismo orden de ideas, Arias (2006) define la investigación de campo como aquella que “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” (p.31).

Así que, el tipo de investigación que se desarrolló es de campo, ya que la información de interés fue recabada directamente de la realidad objeto de estudio, en este caso en la Contraloría del Estado Monagas.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Debido a que el diseño corresponde al conjunto de estrategias y acciones a seguir para dar respuesta efectiva a las interrogantes planteadas en una investigación, el presente estudio se realiza a un nivel descriptivo.

El cual es definido por Tamayo y Tamayo (2000), como aquel que: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace

sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (p. 35).

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Contraloría del Estado Monagas cuenta con 120 funcionarios. Ramírez (1999) dice “la población reúne, tal como el universo, al individuo, objetos entre otros que pertenece a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia que se refería a un conjunto limitado por el ámbito de estudio a realizar” “ (p. 28).

Aquí se habla de una población finita. Ramírez (Ob. Cit), la define como “aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total” (p. 92).

3.5 SISTEMA DE VARIABLES

La variable compone una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de ser medida. En el Manual de Trabajo de Grado del Instituto Universitario Politécnico “Santiago de Mariño” (2006) se afirma que: “Éstas representan las dimensiones del problema o necesidad, se caracterizan por asumir distintos valores (cuantitativos o cualitativos), y constituyen el referente que orienta respecto a la información o datos a recabar, la metodología a usar, las técnicas e instrumentos requeridos para recolectar la información, y posibilitan la comprobación de hipótesis (si procede) y el logro de los objetivos propuestos” p. 22.

Así mismo, Linares (2010) expresa “las variables constituyen los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que evidencian distintas manifestaciones según sea el contexto en que se representan. p. 26

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables de la investigación.

OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Realizar el diagnóstico de la situación actual de las actividades que se llevan a efecto en la Contraloría del Estado Monagas	Situación actual de las actividades	Estado actual de las actividades que se llevan a cabo en la Contraloría del Estado Monagas	Planificación, ejecución, dirección, coordinación y control.	Planificación, ejecución, evaluación de las actividades técnicas y administrativas Auditorías Inspecciones Averiguaciones Administración del Recurso Humano, compras
Describir las características de la Contraloría del Estado Monagas	Problemas presentes	Entornos generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas	Labores de Control de Gestión fiscal y labores administrativas	Adecuadas • Inadecuados • Controladas • No controladas
Analizar situacionalmente los aspectos funcionales presentes en la Contraloría del Estado Monagas	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	Disposiciones legales establecidas la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica en los aspectos de Control fiscal	Aspectos técnicos	Informes Objetivos Metas
Diseñar la estrategia gerencial que permita mejorar la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas	Planes Programas Estrategias	Conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia control y de gestión fiscal	Aspectos estratégicos y de desarrollo para el bienestar del trabajador y de la Contraloría	Resultados

Cuadro 1. Operacionalización de las variables. 2017.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se tienen los siguientes instrumentos:

Observación Directa

Según Sánchez (2009) constituye “una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, acontecimientos, casos, objetos, acciones, situaciones, entre otros, con el fin de obtener y determinar información de interés para una investigación” p. 23.

Lo que facilitó la obtención de información de interés con relación a la situación problemática actual de las actividades que se llevan a cabo en la Contraloría del Estado Monagas. Además, se empleó la técnica del resumen, brindando la oportunidad a través de ella; de delimitar el contenido de los textos consultados relacionados la formulación de Estrategias Gerenciales.

Encuesta

Es definida por Arias (2006) como "el método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos" p.78. De este modo, se puede afirmar que la misma facilita la consulta tipificada a personas elegidas de forma estática y realizada con ayuda de un cuestionario, por consiguiente, se recurre a esta técnica para recabar datos e información primordial para el estudio.

Se aplicó un cuestionario y cabe señalar que éste es considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el cuestionado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a

través de una serie de preguntas muy particulares, “previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado”. Alviárez (2009) p. 23

En este mismo orden de ideas, Alviárez (2009) señala que “las preguntas que conforman el cuestionario están relacionadas con los objetivos específicos de la investigación y son estructuradas de manera interactiva basadas en ítems abiertos para obtener de carácter conciso y clara las necesidades planteadas en la investigación” p. 19

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Méndez (2001) “la validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir” (p. 196). Para efectos de la presente investigación, el instrumento de recolección de datos fue sometido al juicio de tres (3) expertos con la finalidad de verificar el cumplimiento de las condiciones necesarias para proporcionar información confiable. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la validez de expertos como “el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas”. p. 84.

Asi mismo, Hernández (2004) expone que “la confiabilidad de una medida se refiere al grado hasta el cual, el proceso de medición está libre de errores aleatorios. La confiabilidad se ocupa de la consideración, exactitud y capacidad de predicción de los hallazgos de la investigación” p. 44.

3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La presente investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2006) expresan que “debe insistirse en que el análisis de los datos no es predeterminado, sino que es “prefigurado, coreografiado o esbozado” (p. 41). Es decir, que se debe comenzar a efectuar tomando en consideración un plan general, pero su desarrollo irá sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados.

De aquí, que el análisis e interpretación de datos, tiene como propósito a juicio de Balestrini (2006): Resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione resultados a las interrogantes del investigador, el análisis tiene como fin último, el reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados” p. 169

De esta forma, en esta investigación se empleó en primera instancia, el análisis cuantitativo, el cual a juicio de Sabino (2002) Se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. p. 134

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo corresponde a la presentación y análisis de los resultados, como producto del desarrollo de la investigación, la cual se basa, en proponer estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas; de los 120 Funcionarios se tomó una muestra aleatoria del 20%, es decir de 24 funcionarios.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A EFECTO EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS

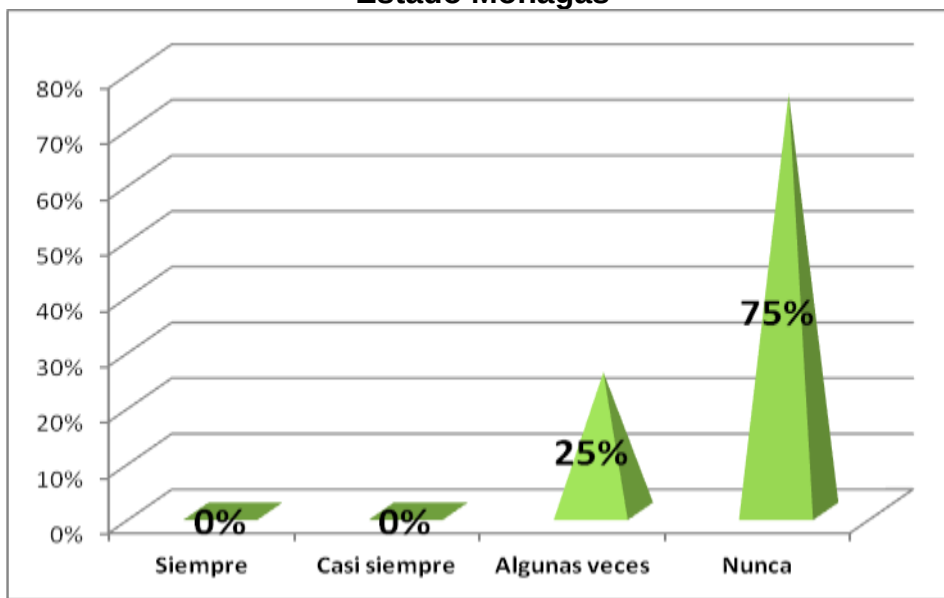
En relación a la planificación de las actividades de la Contraloría, se evidenció que en la Institución, se cuenta con un Plan Operativo Anual que contiene las metas a alcanzar. No obstante, las actividades que se llevan a efecto de manera diaria, no responden en su mayoría al señalado plan e inclusive, se llevan a cabo un considerable número de tareas que no pertenecen al mismo. Se observó en cuanto a la organización de las mismas, que no se lleva una secuencia lógica en el desarrollo de las actividades, no se lleva un registro de las actividades diarias a ejecutar y su grado de prioridad, no existe jerarquización al momento de ejecutar una u otra actividad, lo que en repetidas circunstancias crea desorden en el trabajo que se realiza diariamente. Aunado a esta situación, se evidenció el poco personal asignado nada proporcional al exceso de trabajo que existe.

También, en cuanto al tiempo de ejecución de las actividades, existe un cronograma pautado para ello, no obstante, el mismo no se cumple

cabalmente, ya que cotidianamente llegan actividades que no pertenecen a la misma como crear reportes gerenciales de las actividades operativas establecidas por la la Dirección Técnica incluyendo las Auditorias, Fiscalizaciones y otras actividades realizadas día a día, lo que ocasiona retraso en las actividades propias, las cuales se deben ejecutar como consecuencia de la Toma de Decisiones poco asertiva y las exigencias fuera de tiempo realizada por algunas de las autoridades.

Ahora bien, en analogía a los procesos de evaluación de las actividades ejecutadas, se demostró la ausencia de elementos de control y monitoreo durante el desarrollo de los mismos, se determino de igual manera, la falta de seguimiento de la procura anual de la Contraloría. Cabe destacar, que no se cumple con el trabajo asignado a tiempo y esta situación representa un desmejorable exceso de trabajo, desfavoreciendo en oportunidades al personal adscrito a la Contraloría.

Gráfico 2 Análisis de la Distribución del Trabajo en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 2 se muestran los resultados del cuestionario aplicado a las personas que conforman la muestra de la población de la Contraloría del Estado Monagas. Según los resultados obtenidos, el 75% consideró que nunca y un 25% algunas veces, de acuerdo a los resultados manifestados se puede concluir que hoy la distribución del trabajo no es nivelada y proporcionada ocasionando recarga de trabajo para algunos y menos trabajo en otros, lo que produce para algunos empleados como consecuencia desmotivación, inconformidad con la distribución del trabajo en comparación con sus compañeros, falta de optimización del recurso humano en la ejecución de actividades. La distribución de trabajo controla la determinación de las unidades organizativas y los empleados responsables de ciertas tareas y responsabilidades asignadas. El elemento central de la distribución de trabajo representa una parte específica del trabajo en actividades dentro de la organización y que los mismos están definida en los roles y responsabilidades del cargo a desempeñar.

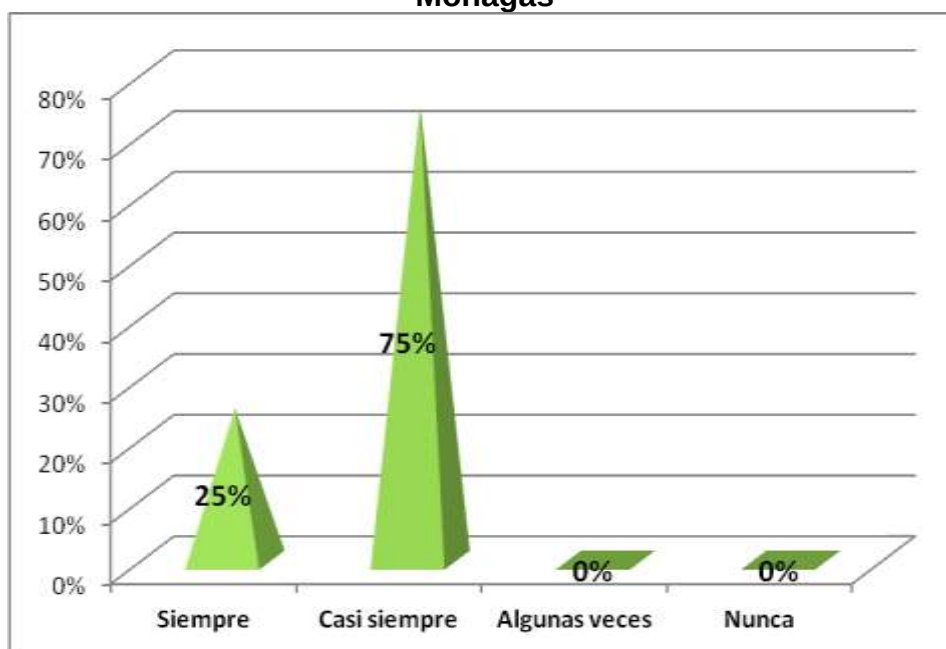
Para Taylor, la distribución del trabajo es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Estas son características de la distribución del trabajo:

- Ahorro de capital: cada empleado no tiene que disponer de todas las herramientas necesitarías para las distintas funciones.
- Ahorro de tiempo: el operario no tiene que cambiar constantemente de herramienta.
- Los trabajos a realizar por cada operario son más sencillos, con lo que el error disminuye.

- Simplicidad de las funciones a realizar, personal con menos experiencia puede incorporarse al mercado laboral.
- Invención de nuevas máquinas.

Cuando el trabajador se centra en una tarea pequeña y sencilla pondrá más atención que si realiza una donde deba estar rotando de trabajo constantemente con sus compañeros; es decir, al realizar una tarea más complicada perderá la concentración en el momento de la rotación.

Gráfico 3 Análisis del clima organizacional en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 3 según los resultados obtenidos el 75% dijo que casi siempre el clima organizacional es favorable y un 25% consideró que siempre, según los elementos de Administración de calidad total el clima organizacional siempre debe ser positivo logrando la unificación del personal para lograr resultados favorables y un excelente desempeño.

El personal reconoce que el clima actual es favorable y positivo, a pesar de que puedan existir quejas en la distribución equitativa del trabajo, otras debilidades que tienen actualmente, el personal se encuentra comprometido a nivel laboral, lo que favorece el ejecutar las actividades extras asignadas, integración del personal, suscita la comunicación abierta y asertiva entre los integrantes de la Contraloría, dando a conocer su conformidad o inconformidad con la ejecución de las actividades, entre las debilidades resaltan: La falta de personal necesario para cumplir con todo las asignaciones adicionales, recarga de trabajo, actividades extras ejecutadas en apoyo a la Dirección que incluye redacción de informes operacionales diarios de lo ejecutado en el área. Sin embargo a pesar de las limitaciones, debilidades e inconformidades el personal considera que el clima es favorable debido a que pueden expresar de forma clara y precisa con lo que no se encuentran conforme.

Según Stephen Covey (2008) “el clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización”. p.45

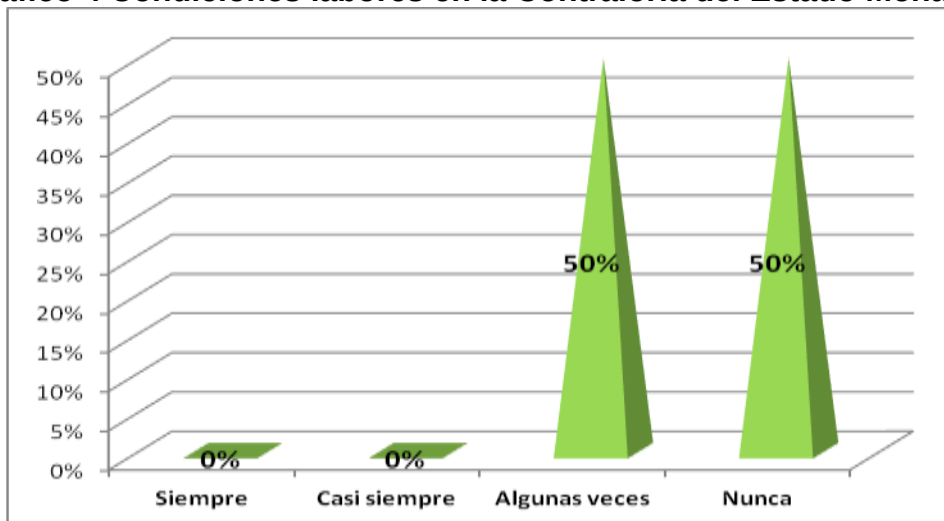
El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

-Ambiente físico Alcanza el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- Tipologías estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Contexto social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Gráfico 4 Condiciones labores en la Contraloría del Estado Monagas

El gráfico 4, muestra los resultados evaluados, el 50% expresó que algunas veces y un 50% dijo nunca, lo que determinó que las condiciones laborales que existen no son favorables debido a la falta de personal para la ejecución de las actividades, así como el espacio físico de la misma, se requiere de una ampliación física de la Oficina o una mejor distribución de los puestos de trabajo, no poseen mobiliario en buenas condiciones, requieren sillas ergonómicas que actualmente no poseen y algunas veces no continuas existen problemas con el aire acondicionado, ocasionando un ambiente desfavorable y de inconformidad para todos.

Según los principios de Administración las empresas o Instituciones deben garantizar condiciones laborales favorables para que los empleados se encuentren conformes en el área de trabajo para el desempeño de sus actividades. Bajo la perspectiva de Chiavenato (2002) “el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales recalcan los estilos de Gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. p.43

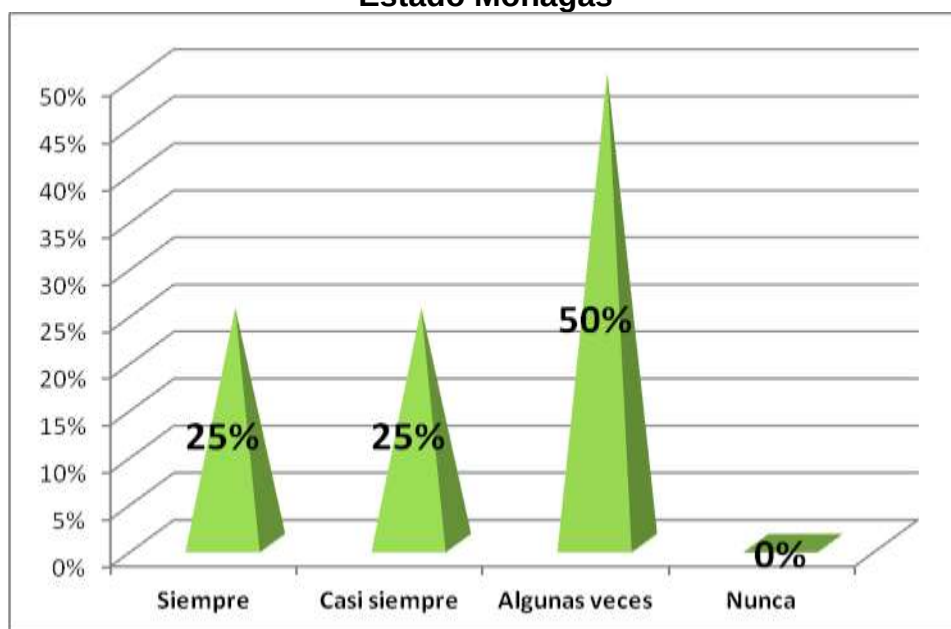
- **Disciplina** se refiere a cómo se sobrellevan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptable para la organización. Esto se denomina autocontrol, sin embargo, algunas personas no aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni aceptan las normas de comportamiento responsable. Es por ello, que estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia denominado castigo.
- **Higiene, Seguridad y Calidad de vida** Higiene: dentro del mantenimiento de las condiciones laborales, la higiene laboral es un elemento clave ya que está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garantice la salud física y mental y con las circunstancias de bienestar de las personas, ahora bien desde el punto de vista de salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de esta, involucrando aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruidos, aire, temperaturas entre otras. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo implica, brindar condiciones ambientales físicas que actúen de forma positiva sobre todos los órganos de los sentidos.
- **Seguridad** Chiavenato (2002) lo define como “el conjunto de medidas técnicas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo a las personas sobre la necesidad de aplicar prácticas preventivas”. p.73

Se deben asegurar ciertos niveles de seguridad en la Organización; **Educación**; concientizar a los empleados mediante consignas en sitios de tránsito, artículos sobre la seguridad de la importancia de tomar medidas y seguir las reglas y normas para evitar accidentes. **Ingeniería**; diseñar equipos o tareas que tomen en consideración factores como fatiga, sueño o

monotonía que pueden ocasionar accidentes. **Localización de riesgo**; la alta gerencia debe tomar en cuenta y supervisar la localización de áreas de riesgo, establecer medidas para riesgos de accidentes y realizar inspecciones periódicas. **Protección**; proporcionar equipos de protección, a los cuales se les debe hacer mantenimiento preventivo. Reglas de refuerzo; reforzar y aplicar de manera continua los reglamentos y reglas que permitan prevenir accidentes.

- **Calidad de Vida** Este término hace referencia a la inquietud por parte de la Organización, por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Es por ello que en la gerencia moderna, la gestión de talento humano se preocupa por la calidad de vida de su elemento humano, buscando satisfacer sus necesidades lo cual permite al empleado ser más productivo.

Gráfico 5 Personal comprometido con sus labores en la Contraloría del Estado Monagas



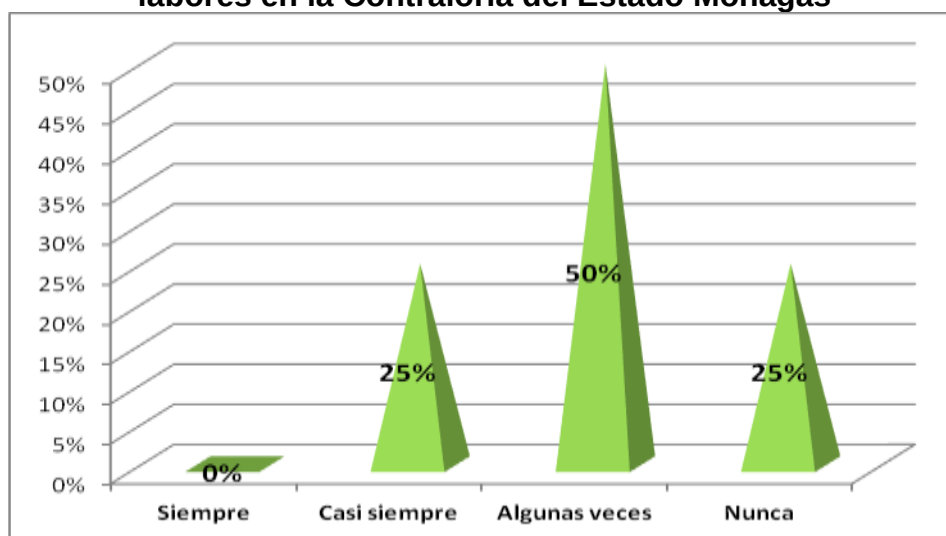
En el gráfico 5, se muestran los resultados obtenidos el 50% consideró como respuesta algunas veces, 25% siempre, 25% casi siempre, con estos resultados se puede concluir que el 50% se encuentra comprometido y el otro 50% no, esta diferencia es debido a la situaciones laborales y restricciones que afrontan al hallar en un ambiente físico no favorable que le brinde las circunstancias para ejecutar las actividades de manera eficiente, disminuye el nivel de responsabilidad del personal, el compromiso con las funciones y cómo influyen las condiciones laborables es algo muy subjetivo de cada empleado.

Según los principios de Administración la empresa debe motivar e incentivar a los trabajadores a través de la cultura organizacional fomentando el sentido de pertenencia en la organización de esta manera se sienten comprometidos los empleados así como incentivos y programas de motivación. Frecuentemente los empleadores se preguntan cómo elevar la productividad de sus trabajadores sin caer en cuenta que con simples estrategias de motivación personal pueden mejorar el clima corporativo e incrementar los resultados deseados en su empresa. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra reconocer sus necesidades básicas aparecen progresivamente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual. Las necesidades más elevadas no nacen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores. Las necesidades

básicas demandan para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Gráfico 6 Efectividad de la comunicación entre el personal con sus labores en la Contraloría del Estado Monagas



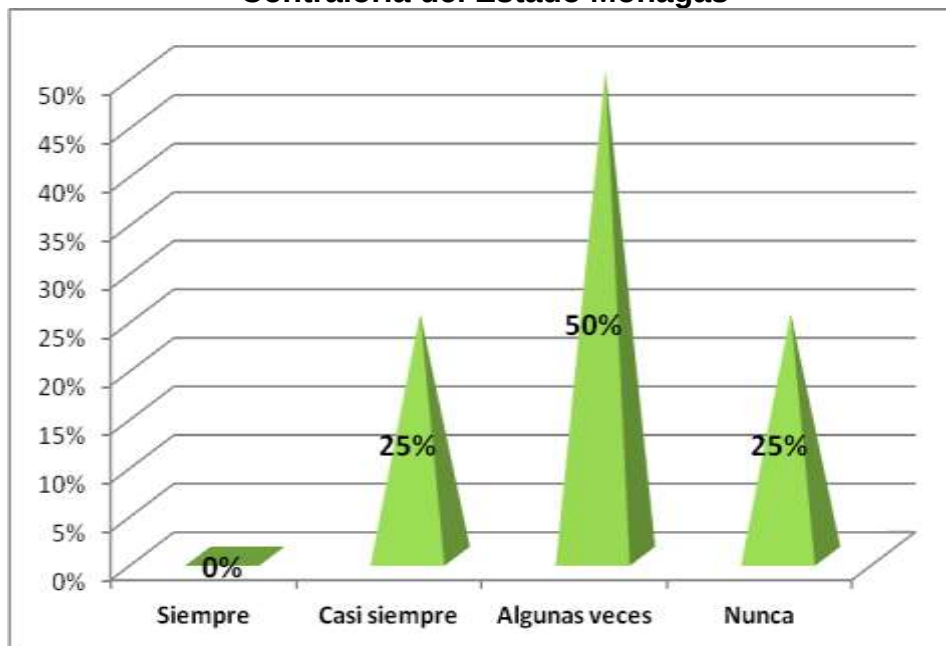
En el gráfico 6, se muestran los resultados obtenidos: Un 50% consideró que algunas veces, 25% casi siempre la comunicación es efectiva, 25% nunca, actualmente existen trabajadores que no expresan su inconformidad; por el contrario otros comunican claramente su conformidad o no con las actividades a ejecutar y con la toma de decisiones de la superintendencia la cual acepta sugerencias que permitan mejorar la ejecución de las labores. Sin embargo la gerencia debe incentivar a la comunicación y a que los trabajadores opinen y expresen las fortalezas y debilidades que se tomaran como referencia para tomar decisiones y acciones correctivas.

Según los principios de Administración la comunicación es una herramienta clave en las organizaciones ya que contribuye con relaciones interpersonales sanas y un clima organizacional favorable, la comunicación efectiva beneficia la escucha activa y la empatía factores de importancia en la comunicación. Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende los aportes de Chester Barnard (1935), que a través de sus estudios dimensiona a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, donde identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos comunicación horizontal.

La naturaleza de la comunicación en la Organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS

Gráfico 7 La Toma de decisiones de manera consensuada en la Contraloría del Estado Monagas



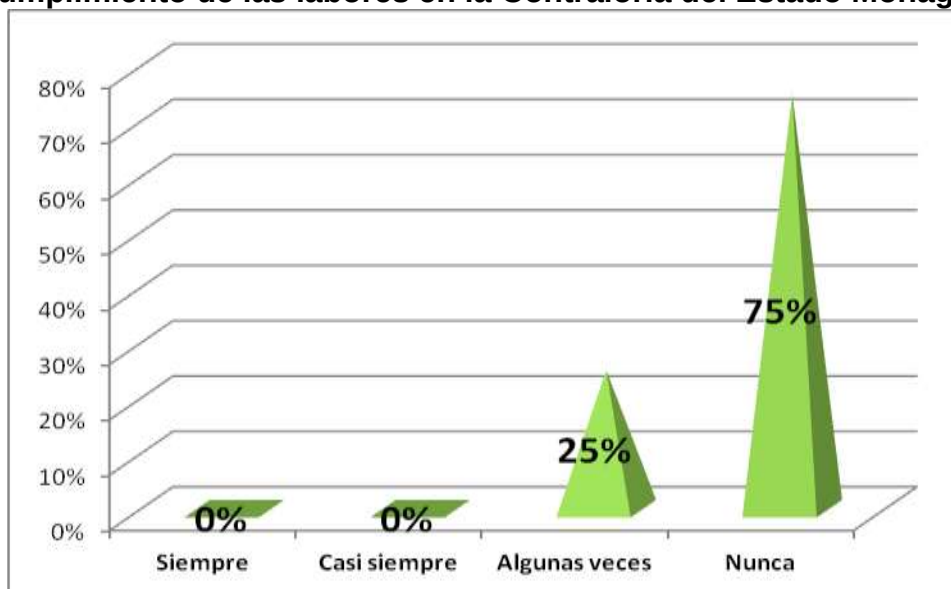
En el gráfico 7, se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: El 50% consideró algunas veces, 25% casi siempre las decisiones se toman de manera consensuada, 25% nunca, por lo general antes de tomar una decisión que afecte al personal, se les consulta en una encuesta o una reunión donde se somete a votación la opinión de todos, existen decisiones que son tomadas por la Dirección y son de índole confidencial propias del negocio en ese caso la decisión es sometida por la junta directiva de la organización.

Según los principios de Administración las decisiones deben ser asertivas y tomando en cuenta la opinión de los trabajadores someter las

decisiones a consenso o votación ya que determinan el rumbo de la organización.

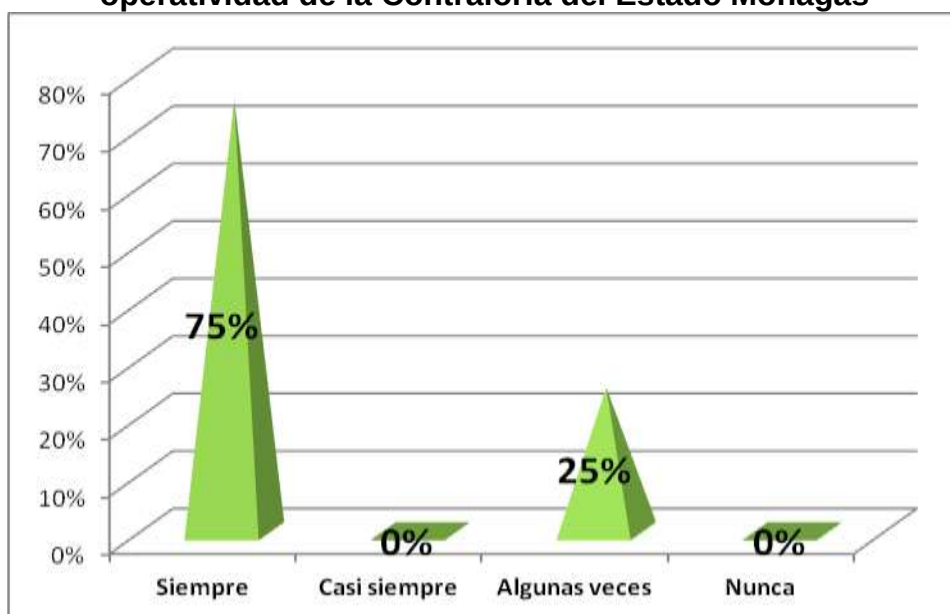
Se entiende por Toma de Decisiones el proceso mediante el cual se ejecuta una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente). La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Gráfico 8 Incide el entorno económico que se vive en el país en el cumplimiento de las labores en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 8, se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: El 50% consideró casi siempre, 25% algunas veces, 25% nunca, en relación con referencia a el entorno económico que actualmente se vive en el país incide en el cumplimiento de las labores, se determino según los resultados obtenidos que si influye en un alto porcentaje el entorno económico actual que vive el país, en relación a que se requieren procesos de procura los mismos se ven afectados con el incremento de los precios. El entorno económico de una puede verse afectado por factores internos y externos. Un factor interno que afecta el entorno empresarial es la nómina, de los procesos y los procedimientos. Los factores internos se pueden mejorar a través de proyectos. Por otro lado, los factores externos también pueden afectar a dichos entornos, teniendo la empresa menos control sobre estos. Los principales factores que influyen en una empresa son: político, económico, social y tecnológico.

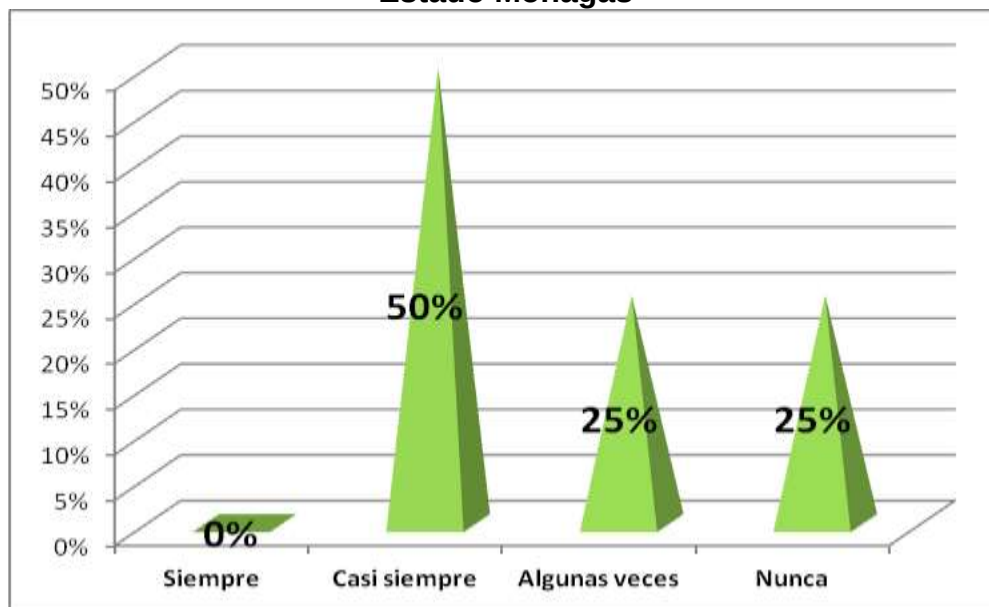
Gráfico 9 La Influencia del entorno laboral de otras Dependencias en la operatividad de la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 9, se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: Un 75% consideró que siempre, 25% algunas veces, el personal considera que un alto porcentaje influye en el entorno laboral de otras dependencias con la operatividad. Según los principios de Administración la organización es un todo y se retroalimenta con otros Empresas, Departamentos, negocios, los cuales están interconectados entre si, el entorno laboral y el clima organizacional debe ser favorable, esto beneficiaría la realización de las actividades. El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del personal.

Casi siempre un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa. Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Gráfico 10 Influencia del entorno económico actual en la Contraloría del Estado Monagas



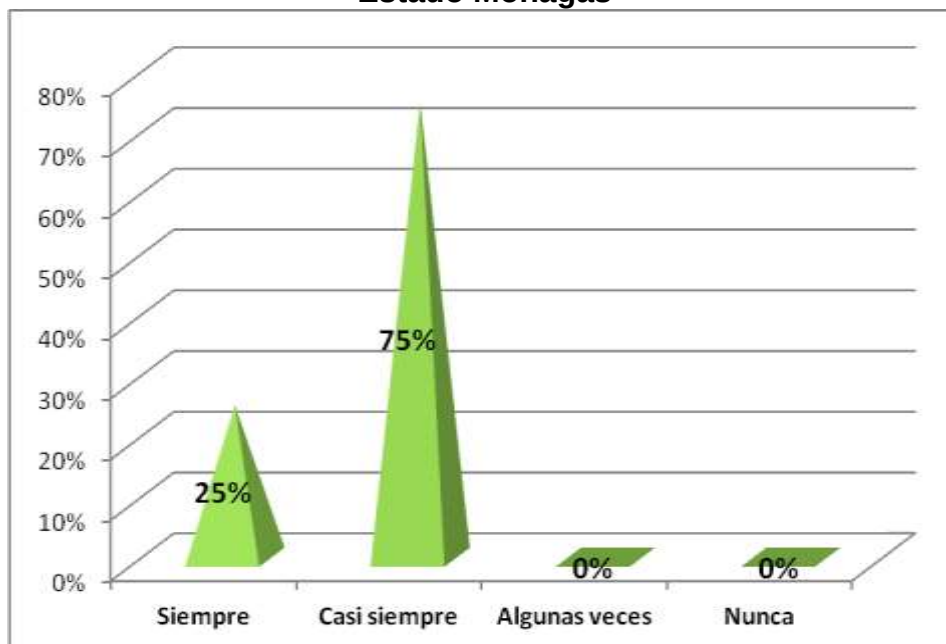
En el gráfico 10 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: 50% consideró casi siempre, 25% algunas veces, 25% nunca, el contexto económico en el cumplimiento de las actividades. El entorno económico que vive hoy el país afecta el desempeño de las labores y se ven perturbados por la inflación y el aumento constante y variante de los precios, así como en los procesos de procura los mismos.

El entorno económico de una empresa o Institución puede verse afectado por elementos internos y externos. Un factor interno que afecta el entorno empresarial es el costo de mano de obra, de los materiales, de los procesos y los procedimientos. Los factores internos se pueden mejorar a través de proyectos. Por otro lado, los factores externos también pueden afectar a dichos entornos, teniendo la empresa menos control sobre estos. Los principales factores que influyen en una empresa son: Político, económico, social y tecnológico.

En estos tiempos en el que la interacción que existe entre el entorno y la propia organización es tan constante, se llega a enredar los límites de la misma y resulta casi imposible apartar a la organización del ambiente en el que se desenvuelve. Es decir que el ambiente interno y externo de la empresa interaccionan, se condicionan y como consecuencia se modifican uno al otro. En las organizaciones, no basta con diseñar planes de negocios, realizar planeación estratégica o tener el capital suficiente para llevar a cabo el desarrollo de un producto novedoso, debemos ir más allá y examinar de manera holística el entorno económico en el cual opera la organización, realizar un análisis macroeconómico le permite a la organización disminuir los niveles de incertidumbre en los que por lo general se encuentran inmersas antes de materializar nuevas ideas comerciales.

La intención esencial de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro. "Con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983). "los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en parte integral del escenario nacional de los negocios". (Wilson, 1983).

Gráfico 11 Influencia del contexto político actual en la Contraloría del Estado Monagas



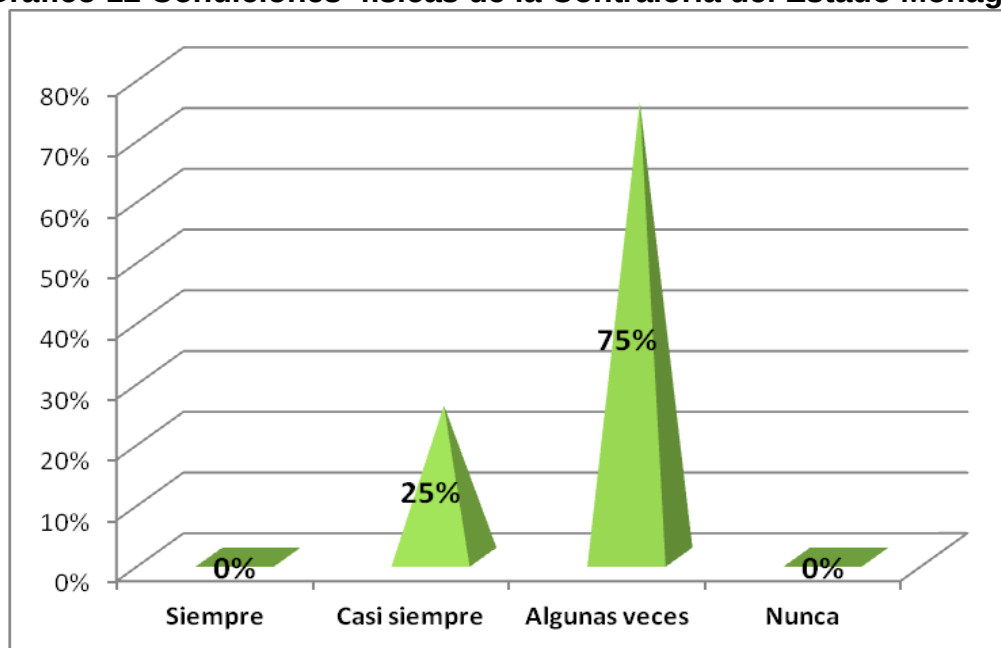
En el gráfico 11, se muestran los resultados: Un 75% consideró casi siempre, 25% siempre, según los resultados obtenidos la influencia del contexto político es alto, por considerarse un ente de control de gestión fiscal, subordinado al estado. Según los principios de Administración se deben identificar las causas del bajo rendimiento, motivar e incentivar al personal de esta forma tomar acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento sin que factores externos afecten la ejecución de las actividades planificadas.

Las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor. Los emprendedores deben conocer todas aquellas variables externas relevantes que puedan incidir en el desarrollo de su proyecto y que se generan en diferentes ámbitos o entornos de toma de decisiones. La situación económica del país o de la región en la que actúa la empresa es

fundamental para el éxito de la misma, si estamos en una zona con poca inflación, poco paro, bajo coste del dinero y otras serie de factores favorables será mucho más fácil para nuestra empresa que si estamos en la situación opuesta.

4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS ASPECTOS FUNCIONALES PRESENTES EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS

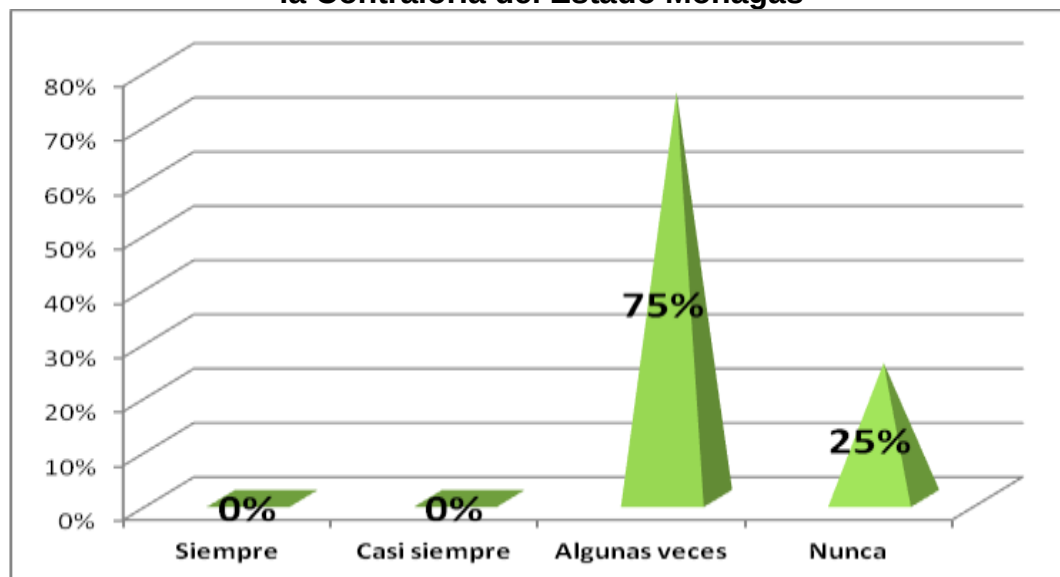
Gráfico 12 Condiciones físicas de la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 12 se muestran los resultados obtenidos: Un 75% consideró algunas veces, 25% casi siempre, las circunstancias de las instalaciones físicas el personal considero favorable algunas veces debido a que la distribución del espacio físico no es la adecuada, en muchas ocasiones concurren problemas de climatización debido a que el aire acondicionado ha mostrado fallas, las instalaciones físicas establece una eficiencia adecuada en la distribución de los puestos de trabajo. Las

condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se halla cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. El ambiente físico alcanza todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo. Un requisito de gran importancia para el logro de una eficiente producción es la existencia de condiciones del ambiente elemental del proceso productivo.

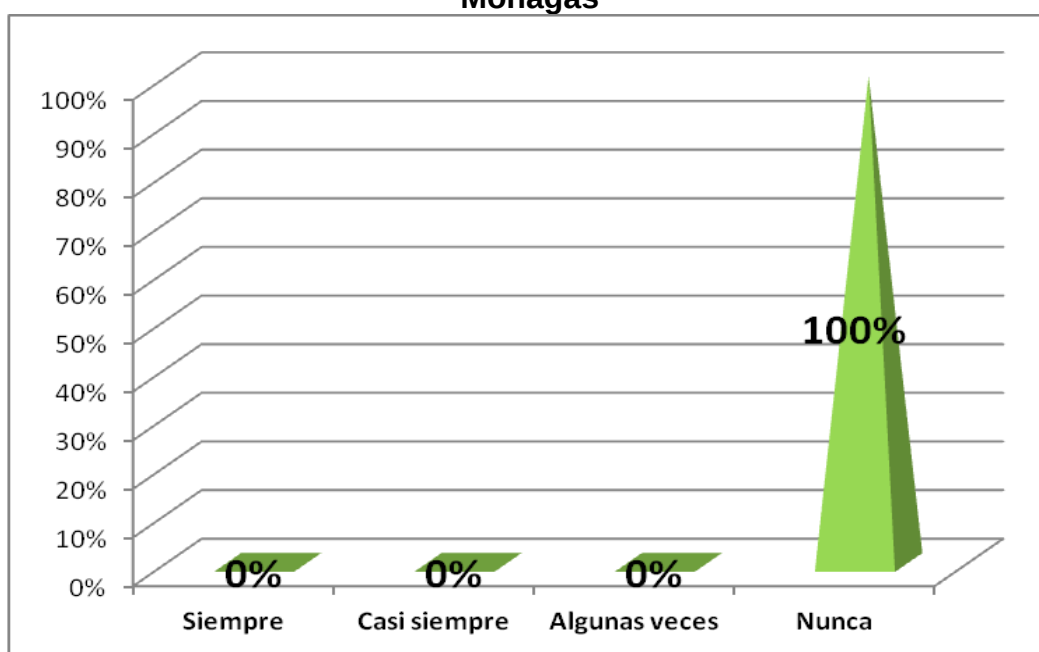
Gráfico 13 Estructura organizativa ajustada a la política de personal de la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 13 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: De tal forma que 75% de los encuestados consideró algunas veces, 25% nunca, la estructura organizativa se ajusta a la política de personal, por lo general el personal adscrito a la Contraloría son personas con experiencia laboral y habilidad en el cargo desempeñado, profesionales

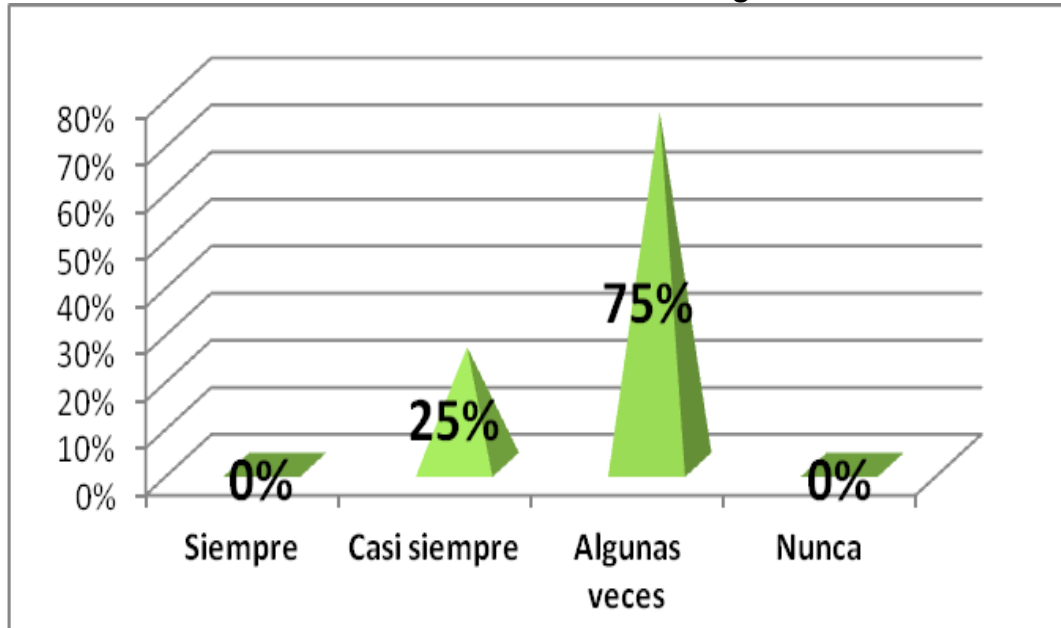
universitarios entre TSU, licenciados, ingenieros que tienen capacidad de análisis en la toma de decisiones. Una estructura organizativa es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Gráfico 14 Cantidad de personal adscrito a la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 14 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: 100% consideró que nunca, de acuerdo al gran volumen de actividades que se ejecutan, el personal adscrito no es suficiente lo que ocasiona exceso de trabajo y estrés laboral para el personal, es necesario incrementar la cantidad de personal, como parte de la división funcional del trabajo que mantiene el orden y disciplina del personal que labora a su cargo, así como realizar aquellas otras tareas afines al puesto que le sean encomendadas.

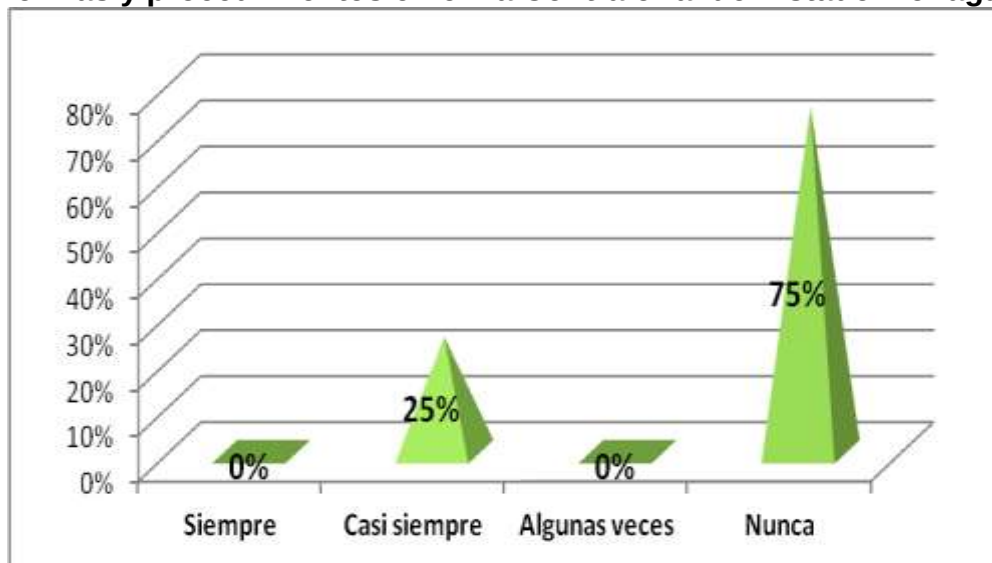
Gráfico 15 Cantidad de personal y los Procesos de Procura en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 15 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: 75% consideró algunas veces, 25% casi siempre, debido al retrasos en la entrega de materiales e insumos, debido a que los procesos de compra y procura debido a los procedimientos y regulaciones de leyes a seguir se deben realizar, así como la falta de control de seguimiento en las procuras solicitadas.

Un sistema organizacional está compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes. Es un sistema abierto, ya que intercambia información, materiales y energía con su medio ambiente o contexto.

Gráfico 16 Distribución de tareas acorde con lo establecido a las normas y procedimientos en en la Contraloría del Estado Monagas

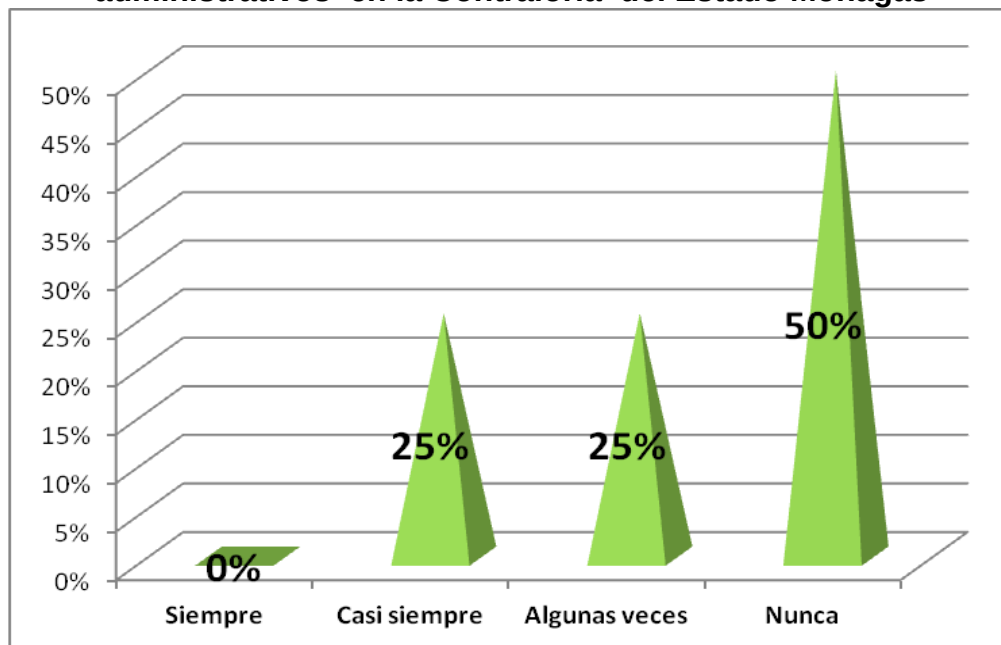


En el gráfico 16, se muestran los resultados obtenidos: 75% consideró nunca, 25% casi siempre, la distribución de las tareas responde a las normas y procedimientos establecidos por la Dirección. Comparar los resultados y la distribución de las cargas de trabajo corresponde a las normas y procedimientos de manera que no existan desviaciones, comprobando de esta forma si las acciones dan la mejora esperada o si se deben modificar alguna norma o procedimiento tomando en cuenta la filosofía de mejora continua de los procesos.

La distribución de tareas acorde con lo establecido a las normas y procedimientos lo define “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

La repartición de tareas es la separación y delimitación de las actividades con el fin de ejecutar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialidad en el trabajo. En la distribución del trabajo en las empresas ésta es el resultado de factores internos y externos, la necesidad de agrupar las distintas actividades. De ahí, la necesidad de un plan, esto permite efectuar el control y el cumplimiento de las acciones consideradas la importancia de la distribución de tareas acorde con lo establecido a las normas y procedimientos.

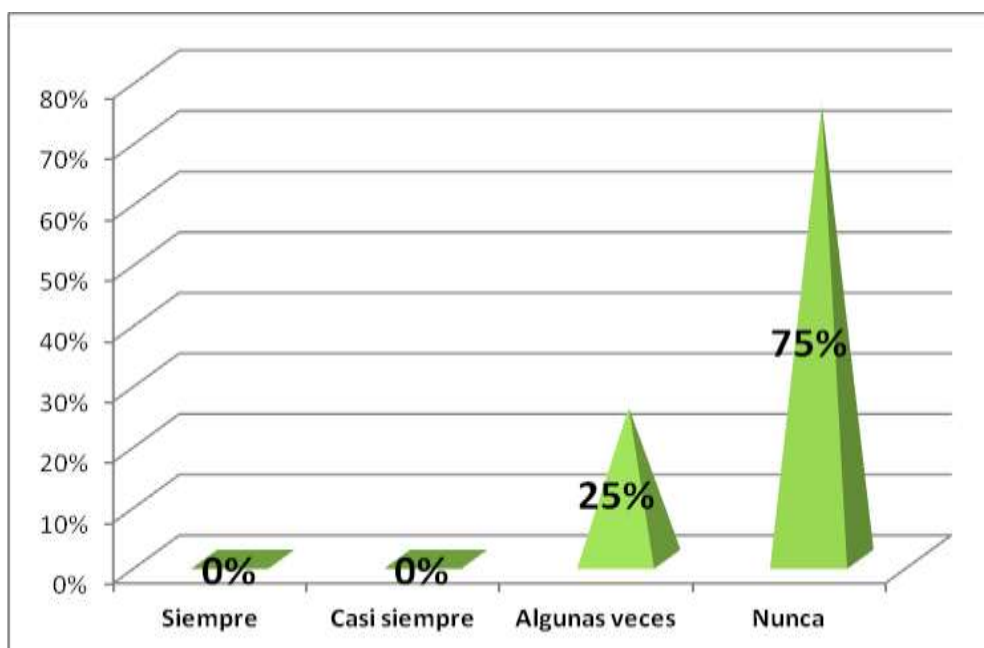
Gráfico 17 Eficiencia en el cumplimiento de los procesos administrativos en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 17 se muestran los resultados obtenidos: De los encuestados el 50% consideró que nunca, 25% casi siempre, 25% algunas veces, se determinó que los procesos administrativos inherentes al Control de Gestión Fiscal no se ejecutan eficientemente debido a que el personal no

lleva eficientemente el control de órdenes de trabajo, procura de materiales de la oficina, dotaciones de implementos de seguridad de la dependencia, vacaciones del personal, data de capacitación del personal y de todos los cursos de permisos vigentes. Debido a que el personal muchas veces ejecuta otras actividades adicionales a las inherentes a su cargo. El desempeño de los procesos administrativos por la gerencia para comparar el cumplimiento de los procesos administrativos institucionales. La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o desempeño de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cuantía de recursos utilizados y la cuantía de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se valen los recursos utilizados transformándolos en productos.

Gráfico 18 Sistematización de las actividades ejecutadas en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 18 se muestran los resultados obtenidos: Un 75% consideró nunca, 25% algunas veces, si existen mecanismos de control y seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la Contraloría, actualmente no existen programas ni cronograma de actividades que registren las tareas realizadas diariamente, lo que no permite medir la eficiencia de los empleados. Se deben controlar, vigilar y evaluar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las tareas, metas y objetivos de la organización mediante la revisión de los procesos, previendo la transparencia, el control interno y la mejora de procedimientos, impulsando la administración y control de riesgos para la mejora continua.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- Control preliminar
- Control coincidente
- Control por retroalimentación

Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades. Vigilar las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha. Acción a posteriori, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- 1) Comparar el desempeño con las metas y normas planificadas.
- 2) Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- 3) Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- 4) Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- 5) Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- 6) Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la alteración de los planes y metas anteriores o la enunciación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria. No obstante, en Venezuela se hace es un Control Posterior.

El balance de los resultados reales con las metas y normas planificadas forma una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual forma la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de ejercicio no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un progreso del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

1. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

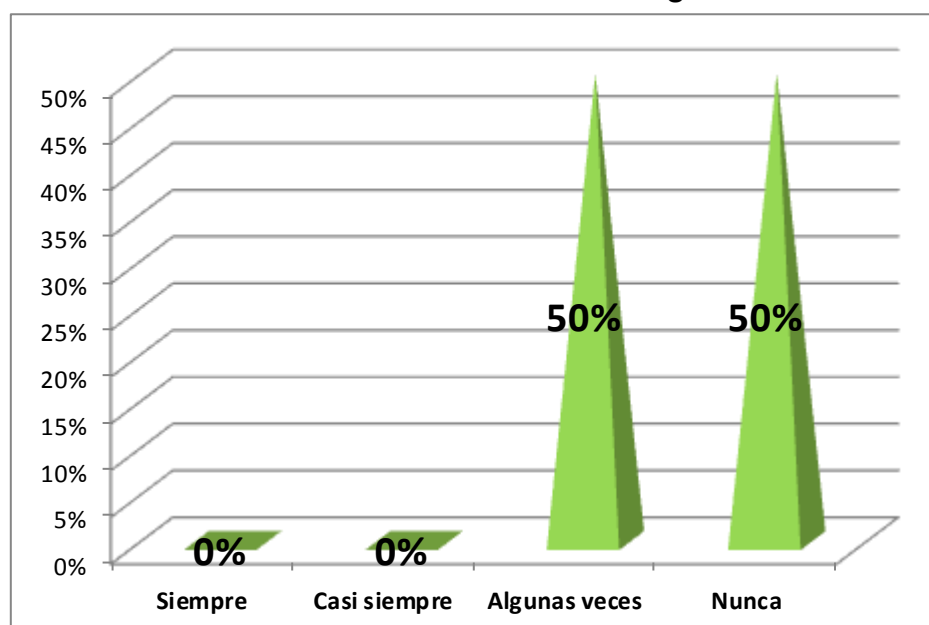
Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

Establecer metas y normas

Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas

Reforzar los aciertos y corregir las fallas

Gráfico 19 Sistematización de las actividades ejecutadas en la Contraloría del Estado Monagas



En el gráfico 19 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los 4 ítems evaluados: El 50% consideró algunas veces, 50% nunca, en la Contraloría no se lleva una sistematización de las actividades ejecutadas lo que ocasiona que no se lleve un control de las actividades y tareas realizadas, dificultando que se tenga conocimiento de las actividades pendientes y las alcanzadas, por lo tanto no permite definir las metas a alcanzar.

Para Fayol, la sistematización consiste en la aplicación de diferentes técnicas que permitan una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y visualizar la participación de los distintos niveles administrativos en un procedimiento administrativo para llevar a cabo la sistematización, se deben incluir las normas, políticas, funciones, procesos, actividades, tareas.

Aunque los empleados consideran que el clima organizacional casi siempre es favorable, las condiciones bajo las cuales se realizan las actividades no cubren las expectativas de los mismos. Igualmente, los canales de comunicación generalmente no fluyen de manera asertiva, las actividades no se cumplen bajo el cronograma establecido por la Contraloría y la toma de decisiones tiende a ser poco consensuada, aunado a estos planteamientos, las características de la Contraloría, no cuentan con las condiciones mínimas para desarrollar de manera efectiva el trabajo cotidiano. Prueba de ello, es que su estructura organizativa no se ajusta a las políticas de personal de la Gerencia, siendo además la cantidad de personal que labora en el área muy poca en relación al volumen de tareas que surgen diariamente.

Adicionalmente, la Contraloría se caracteriza por contar regularmente con los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones, éstas últimas caracterizadas por no ser distribuidas de forma equitativa, situación que incide negativamente en el desarrollo de sus procesos administrativos, no existiendo mecanismos de control y seguimiento que puedan permitir el reajuste de las actividades diarias ni la sistematización de las actividades cumplidas.

4.4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS

A continuación se define las estrategias gerenciales que son necesarias hoy en día en las organizaciones tan cambiantes. Se detallan a continuación:

Estrategias

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial e Institucional que se presenta a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la concentración del poder, un mal clima laboral, infracciones en los procesos de producción y entregan de productos, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aun por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas Herramientas Gerenciales.

Las herramientas gerenciales no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y adecuadas ante algún tipo de discrepancia o inestabilidad en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. Hoy, en una época de información y discernimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso justo a tiempo, los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las

cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking.

A continuación se exponen una serie de herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos:

El Coaching Gerencial

Un coach gerencial requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

La principal herramienta en el coaching son las personas y las pueden analizar desde cualquier ámbito ya sea administrativo, deportivo, personal etc. Pero en si ¿Que es el coaching? Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

El Coaching como herramienta administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las persona tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como

- Adelanto el desempeño y la productividad.
- Progreso el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- Aumenta la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- Causa más ideas creativas.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

Una de las ventajas que nos traen esta herramienta para cual administrador es la posibilidad de crear una visión general de nuestro negocio y medir nuestros procesos internos y externo para que una vez

identificados podamos controlarlo. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control, las cuatro perspectivas del CMI permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo expuestas a continuación:

1. Perspectiva Financiera: Se deben contar necesariamente y obligatoriamente con estos procesos dentro de la empresa y no solo esto, se debe manejar de forma oportuna la información que de ella se deriva y saber gestionarla según el ciclo económico. Por ejemplo si se cuenta con el capital necesario para invertir en España y vemos que actualmente las tasas de interés son muy elevadas en este país, entonces es tiempo de invertir nuestro capital en este lugar ya que la rentabilidad por conceptos de interés será mayor que en nuestro país.

2. Perspectiva del cliente: tiene que ver más que todo con los procesos y las nuevas tendencias de mercadeo o marketing, en la cual la producción de una empresa se tiene que orientar y ajustar hacia las necesidades de los clientes. En ésta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación.

3. Perspectiva del Proceso Interno: En ésta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, se incorporan procesos innovadores – la onda larga – para muchas empresas es uno de los inductores más poderoso de la actuación financiera futura.

4. Perspectiva de Formación y Crecimiento: ya que el conocimiento es una de las cosas que más se renuevan hay que brindarle a nuestros

empleados la posibilidad de capacitarlos y así aportar entre todos nuevos conocimientos en pro del beneficio organizativo

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Justo a Tiempo

La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerado como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente por que su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa.

La filosofía del justo a tiempo se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Reingeniería

La reingeniería es una técnica mediante el cual se rediseña esencialmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Se dice que la reingeniería es voltear la página anterior e iniciar con una en blanco.

Downsizing

El downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. El término tiene dos interpretaciones. En el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo. En el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el rightsizing y el rethinking y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como

estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial. El downsizing se emplea hasta volverse común tanto a los sectores públicos como a los privados. A pesar de que las presiones económicas, fiscales y políticas son la causa inmediata por la cual se decide llevar a cabo el downsizing, el hecho es que los cambios tan rápidos en el ambiente gubernamental y de negocios son la razón de fondo por la que se realizan estas medidas.

Se debe ser cuidadoso en la ejecución de medidas de downsizing, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y la productividad de los individuos, sobre todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral. El downsizing tiene un enfoque reactivo, en la cual las personas que toman las decisiones adoptan una actitud de reacción ante las fuerzas del cambio. Cuando esto sucede, por lo general le sigue una serie de consecuencias predecibles, atravesando por periodos de crisis, reducción laboral sin un diagnóstico previo y un ambiente de trabajo trastornado. Los daños son costosos, y tienen implicaciones negativas severas en la eficiencia organizacional.

El downsizing puede ayudarse de otras herramientas, ya sea de diagnóstico, de personal, de reestructura de la organización o algunas otras de las ya mencionadas. Aunque el downsizing puede ser un arma de doble filo: se busca la eficiencia de la organización ante cambios rápidos cualquiera que sea su magnitud, pero se debe ser cauteloso en el proceso de implantación pues podría generar situaciones más perjudiciales que benéficas.

Benchmarking

Dentro de todo este proceso de modernización en las organizaciones han surgido ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad. Una de estas herramientas, es el Benchmarking, definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.

El Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos. El Benchmarking ayuda al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

Outsourcing

El ambiente de negocios actual obliga a las empresas a tener una estructura flexible de tal manera que puedan adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Por ende, muchas compañías en la actualidad tienden a reducir al máximo posible su tamaño de tal manera que todos los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, técnicos)

sean enfocados a la creación de valor al cliente. El Outsourcing es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa.

De esta forma, con el uso del outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo. Entre las ventajas que tiene esta estrategia encontramos:

- Reduce costos
- Optimiza la operación de la empresa
- Permite atacar con prontitud mercados nuevos
- Evita la dispersión del recurso
- Permite explotar la potencialidad del negocio.

Seis Sigma

El 6 Sigma es una filosofía de calidad al extremo que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales casi perfectos (por ejemplo, la empresa que alcanza un 6 Sigma implica que ha logrado reducir los defectos a 3.4 por cada millón de productos u operaciones) el 6Sigma inicialmente fue enfocado en la manufactura, pero a lo largo del tiempo ha ido adaptándose a compañías de servicio.

El proceso de la mejora del programa Seis Sigma en las empresas que lo aplican, se elabora en base a una serie de pasos:

1. Definir el producto y servicio.
2. Identificar los requisitos de los clientes.
3. Comparar los requisitos con los productos.
4. Describir el proceso.
5. Implementar el proceso.
6. Medir la calidad y producto.

Está claro que el objetivo fundamental de la metodología del 6 Sigma es la puesta en práctica de una estrategia basada en mediciones que se centre en la mejora de proceso con la aplicación de proyectos. Esto se logra con el uso de dos metodologías secundarias de 6 Sigma: DMAIC y DMADV.

El proceso DMAIC (por las siglas en ingles de defina, mida, analice, mejore, controle) es un sistema de mejora para los procesos existentes que quedan por debajo de la especificación y que buscan una mejora incremental.

El proceso DMADV (por las siglas en ingles de defina, mida, analice, diseñe, verifique) es un sistema de mejora usado para desarrollar nuevos procesos o productos a nivel de calidad 6 Sigma. Puede también puede ser empleado si un proceso actual requiere más que una mejora incremental.

Según las herramientas gerenciales administrativas descritas precedentemente y por los análisis de resultados de los cuestionarios aplicados al personal se determino que existen deficiencias en la ejecución de actividades, descontrol con la aplicación de los procedimientos, desmotivación del personal influenciado por el ambiente interno y externo con la finalidad de mejorar la eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas.

Se determinó que las herramientas más viables es Benchmarking ya que no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio.

La otra herramienta administrativa que se considero importante aplicar debido a la desmotivación del personal es coaching, La razón principal que impulsa la propuesta de la aplicación de un programa de entrenamiento que consiste en el sin número de aportes, siendo de esta manera los más beneficiados tanto en el ámbito social como económico solucionando una serie de necesidades y deficiencias detectadas durante la investigación específicamente en el área de recurso humano.

En otras palabras con la elaboración del programa de coaching aplicado al recurso humano se persigue alcanzar el desarrollo personal y profesional a si como el liderazgo empresarial mediante técnicas de fácil aprendizaje y práctica entre ellas el diálogo, y la motivación entre otros.

Objetivos de la estrategia

Se debe realizar una reunión con el Contralor, seleccionar un personal asignado a la aplicación de la estrategia y establecer un plan de ejecución de las siguientes actividades:

- Congregar los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas, revisar lo descrito en el manual de roles y responsabilidades de los puestos de trabajo, compararlo con las tareas y actividades ejecutadas actualmente.
- Elegir y colocar a los individuos en el puesto adecuado así como la distribución de trabajo equitativa, establecer un cronograma de actividades donde se registren diariamente las mismas.
- Suministrar facilidades personales recursos materiales así como capacitación y adiestramiento para incentivar la mejora continua.
- Determinar a los miembros de las reuniones con incentivos y reconocimientos del trabajo ejecutado
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Ofrecer Instalaciones Físicas adecuadas para el personal.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones a través de un sistema automatizado de ser posible apoyándose con la gerencia de tecnología de la empresa.
- Llevar a cabo los planes de mejora continua y seguimiento para incrementar la calidad de los procesos en el departamento.

Fundamentación de la estrategia

Para aplicar las estrategias gerenciales se fundamentó tomando en consideración los siguientes referentes:

Estrategia gerencial

Instrumento de arte deliberado, en el cual, se pone de manifiesto la destreza y capacidad del gerente organizacional; sin embargo, las estrategias pueden surgir en un momento determinado, en la medida en que las organizaciones, introduzcan innovaciones y respondan a las expectativas del mercado.

Adicionalmente:

1. Crear constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.
2. Acoger la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. La administración occidental debe concientizarse del reto, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar a un lado la dependencia en la inspección para el logro de la calidad. Excluir la necesidad de inspeccionar masivamente al generar en primer lugar calidad en el producto.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los negocios solamente por el precio fijo. Más bien, minimizar el costo total.
5. Optimizar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y productividad y, en consecuencia, disminuir constantemente los costos.

6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo. El objetivo del liderazgo debe ser ayudar a que las personas, maquinaria y mecanismos realicen una mejor labor. El liderazgo en la administración como el liderazgo de trabajadores en producción, necesita un reacondicionamiento.
8. Desechar el temor, de tal manera que todos puedan trabajar en forma efectiva para la compañía.
9. Eliminar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, con el fin de prever los problemas que se puedan presentar en la fabricación y utilización del producto o servicio.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones adversas. La gran cantidad de causas
11. a. Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.
b. Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas; sustituir por el liderazgo.
12. a. Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas su derecho a enorgullecerse de la mano de obra calificada. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las grandes cantidades hacia la calidad. b). Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.
14. Hacer que todos en la compañía trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

Descripción de la Estrategias gerencial para la Eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas

Plan

Identificar el proceso que se quiere mejorar:

- Cantidad de personal
- Infraestructura
- Canales de comunicación
- División del trabajo
- Liderazgo
- Cumplimiento de actividades cotidianas
- Carencia de mecanismos de control, seguimiento y sistematización

Hacer

Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior

1. Establecer un vigoroso programa de educación, automejoramiento y capacitación del personal adscrito a la Contraloría, esto con el propósito de promover la constancia hacia ser más competitivo, desechando el temor y trabajando con mayor efectividad.
2. Realizar de manera colectiva, mecanismos de reingeniería en las instalaciones físicas de la Contraloría con la finalidad de adaptarlas a los requerimientos y sugerencias del equipo de trabajo.
3. Impulsar mecanismos de comunicación internos y externos que permitan difundir los mensajes de forma asertiva, masiva y oportuna

4. Preparar un manual donde se describan en detalle las tareas, actividades y funciones a cumplir en cada uno de los cargos existentes, socializando posteriormente el contenido del mismo, ello con el propósito
 5. Promover un liderazgo compartido, donde el líder represente un acompañante que alinea, motive e impulse a su equipo de trabajo hacia la calidad total, más que un supervisor; con la capacidad de fortalecer las potencialidades del talento humano a través del incentivo y de asumir los cambios y retos
 6. Eliminar progresivamente los estándares de trabajo en la planta la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas, sustituyéndolas por el liderazgo compartido y dirigido hacia la calidad total.
 7. Diseñar e implementar mecanismos de control, seguimiento y sistematización de la totalidad de las actividades, procesos y proyectos que se desarrollan, lo que brindará la oportunidad de evaluar los avances y logros, así como también, aplicar las acciones correctivas que se requieran en virtud de contribuir con el mejoramiento y la transformación de la dependencia.
- Documentar las acciones realizadas.

Realizar un informe donde se documenten todas las acciones realizadas para el mejoramiento continuo de manera que se mantenga un registro.

Verificar

1. Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada

Realizar revisiones periódicas y seguimiento de que se continúen cumpliendo los objetivos y especificaciones planteadas inicialmente y de esta forma contribuir a la mejora continua de los procesos como establecen las normas de calidad ISO 9001.

Actuar

Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior

1. Implementar un sistema de control de calidad basado en mejorar continuamente los procesos y de esta forma se logra la calidad total para ello debe realizarse una reunión con la gerencia exponer las ventajas de esta iniciativa.

Una vez descrito el ciclo Deming y aplicado a la Contraloría se realizó un cuadro resumen con la dimensiones que deben ser tomadas en cuenta para mejorar el proceso y la descripción de la estrategia gerencial a aplicar.

CUADRO 2 Resumen Estrategias para mejorar la Eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS A APLICAR
Cantidad de personal	1. Instituir un vigoroso programa de educación, automejoramiento y capacitación del personal adscrito a la Contraloría, esto con el propósito de promover la constancia hacia ser más competitivo, desechando el temor y trabajando con mayor efectividad.
Infraestructura	2. Implementar de manera colectiva, mecanismos de reingeniería en las instalaciones físicas de la Contraloría con la finalidad de adaptarlas a los requerimientos y sugerencias del equipo de trabajo.
Canales de comunicación	3. Activar mecanismos de comunicación internos y externos que permitan difundir los mensajes de forma asertiva, masiva y oportuna.
División del trabajo	4. Preparar un manual donde se describan en detalle las tareas, actividades y funciones a cumplir en cada uno de los cargos existentes en la Contraloría, socializando posteriormente el contenido del mismo, ello con el propósito
Liderazgo	5. Promover un liderazgo compartido, donde el líder represente un acompañante que alinea, motive e impulse a su equipo de trabajo hacia la calidad total, más que un supervisor; con la capacidad de fortalecer las potencialidades del talento humano a través del incentivo y de asumir los cambios y retos
Cumplimiento de actividades cotidianas	6. Eliminar progresivamente los estándares de trabajo, la administración por cantidades y las metas numéricas, sustituyéndolas por el liderazgo compartido y dirigido hacia la calidad total.
Carencia de mecanismos de control, seguimiento y sistematización	7. Diseñar e implementar mecanismos de control, seguimiento y sistematización de la totalidad de las actividades, procesos y proyectos que se desarrollan en la Contraloría, lo que brindará la oportunidad de evaluar los avances y logros, así como también, aplicar las acciones correctivas que se requieran en virtud de contribuir con el mejoramiento y la transformación de la dependencia.

Descripción de la Estrategias Gerencial Recomendada Coaching

Se aplicará a través de un programa que incluye los siguientes pasos:

1 Capacitación en Coaching

Es el proceso de adquirir o renovar conocimientos, por ello se recomienda a la Contraloría la implementación de un programa de capacitación cuya finalidad sea el de promover los beneficios del coach y poder determinar aquellos candidatos potenciales para realizar el coaching interno. Para realizar la implementación de un programa de capacitación es necesario contar con un coach externo que sea este el encargado y responsable de identificar el coach interno.

Dentro de los programas de capacitación se recomienda:

CUADRO 3

Programa de capacitación

Nº	Actividades	Evaluación	Tiempo
1	Diagnostico de habilidades.	- Entrevista - Observación directa	- 45 minutos - 8 horas
2	Definir puntos básicos por área de trabajo.	- Reunión - Dinámica de lluvias de ideas	- 45 minutos - 2 minutos por persona, máximo 1 hora 45 minutos
3	Búsqueda de empleados que muestran más interés y participación.	- Observación directa	- 1 semana a un mes
4	Selección, compromiso y desarrollo	-Entrevista - Reuniones	- 15 minutos - 2 reuniones La primera el primer jueves de cada mes y la segunda el último jueves de cada mes de 45 minutos cada una
5	Diseño de un programa de capacitación de acorde a las necesidades de cada área de la empresa.	- Reuniones	El ultimo jueves de cada mes.
6	Búsqueda de la unidad y la participación a través del entretenimiento.	- Deporte - Turismo - Refrigerio	- Una vez cada tres meses
7	Implementación del programa por área	- Reuniones	- Los primero jueves de cada mes o el último jueves del mes.

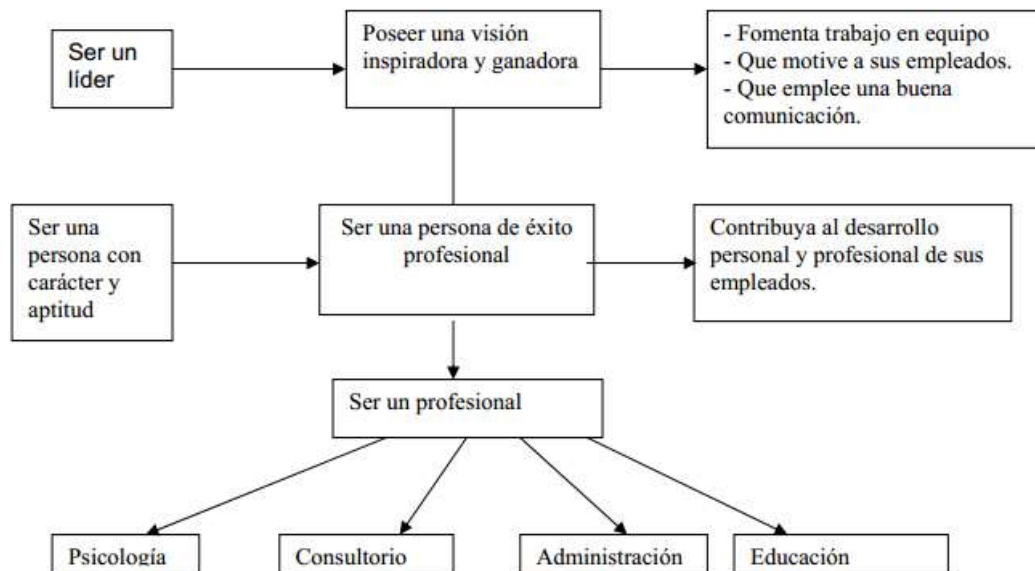
Fuente: Coaching Gerencial, Estrategias Gerenciales Perfil de un Coach Líder. Noviembre 2013.

2 Aspectos a considerar para seleccionar el Coach Interno

En la selección del candidato con potencial de coach los criterios a la hora de decidir quiénes está capacitado para ejercer de coach son diversos ya que esta técnica es una disciplina en pleno proceso de crecimiento. ¿Quién puede ser un coach?, El coach es el líder que planea el crecimiento personal y profesional de cada individuo del equipo de trabajo.

Grafico 20 Perfil de un Coach

Un coach debe poseer el perfil siguiente



Fuente: Coaching Gerencial, Estrategias Gerenciales Perfil de un Coach Líder. Noviembre 2013.

Una vez seleccionado el coach se debe evaluar la situación lo cual incluye:

Diagnóstico de la Organización

Se propone realizar reuniones para revisar la misión, visión, valores, sistemas de comunicación, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto de la organización como del departamento y/o equipo en el que participan los individuos que aplicaran el programa. Las reuniones mencionadas podrán ser realizadas en forma de talleres de trabajo en el cual todos los miembros deberán estar involucrados y sobre todo participar.

Retroalimentación

Con los resultados obtenidos a través del coaching se deben aplicar los cambios necesarios entre ellos según los resultados mostrados en el capítulo de análisis en el personal existe desmotivación, se deben implementar cursos de motivación, liderazgo, programas de incentivos como empleados del mes, incentivos económicos que disminuyan los aspectos negativos del clima organizacional y permitan a los empleados ejecutar sus actividades de una manera positiva incrementando la productividad y motivados al logro de las metas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación actual de las actividades que se llevan a cabo en la Contraloría del Estado Monagas, arrojó como hallazgos un conjunto de debilidades entre las cuales se señalan; la poca cantidad de personal adscrito, las condiciones poco favorables de la infraestructura física, la poca asertividad de los canales de comunicación, la división del trabajo poco equitativa, una estructura organizativa poco ajustada a los requerimientos cotidianos, el cumplimiento de manera extemporánea de las tareas y actividades cotidianas y la carencia de mecanismos de control, seguimiento y sistematización, lo cual afecta considerablemente la calidad del servicio que se presta la mencionada.

Al realizar el sondeo de opinión del Personal con respecto a los problemas presentes en la Contraloría del Estado Monagas, los mismos reafirmaron los hallazgos arrojados por el diagnóstico realizado.

Entre las características de la Contraloría del Estado Monagas, se encuentran entre otras, que no cuenta con las condiciones mínimas para desarrollar de manera efectiva el trabajo cotidiano. Prueba de ello, es que su estructura organizativa no se ajusta a las políticas de personal adscrito a la Dirección General, siendo además la cantidad de personal que labora en el área muy poca en relación al volumen de tareas que surgen diariamente.

Al definir la estrategia gerencial que permitiese mejorar la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas, se tomó en consideración los postulados de Deming y el coaching los cuales atienden al control y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

De considerar la implementación de las Estrategias gerenciales, se sugiere activar los mecanismos que sean requeridos para acompañar, controlar y evaluar los resultados de las mismas, esto con la finalidad de mejorar de forma continua la eficiencia de la Contraloría del Estado Monagas.

Se recomienda realizar periódicamente encuentros para la socialización de los avances y logros obtenidos durante el cumplimiento de las tareas, actividades y funciones inherentes a cada empleado, ello con la intención de incentivar al talento humano con respecto al esfuerzo invertido en el logro de los objetivos de la Contraloría del Estado Monagas.

Se sugiere el trabajo en equipo, tomando en consideración que toda transformación se realiza con el esfuerzo y la unión de todos los actores que hacen vida de forma cotidiana en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alviárez, C. (2009). **El proceso de investigación.** Guía didáctica de carácter instruccional. Instituto Universitario “Rodolfo Loero Arismendi”. Anzoátegui.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración.** 5ta edición, Editorial Epísteme. Venezuela.

Aristigüeta, K. (2011). **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la operatividad de la Empresa AC-345 C.A. ubicada en el Estado Carabobo.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** (6ta. Ed.). Caracas: Consultores Asociados.

Barradas, G. (2009) **El Kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidad S.A.** Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto.

Cervantes Jorge (2014) **Estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de la empresa Repuestos Canarias.** Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Cepeda, F. (2012). **Desempeño Gerencial de los Gobiernos locales de la República Bolivariana de Venezuela.** Trabajo de Doctorado no publicado.

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Bolivarianas (UNEFA). Caracas.

Certo, S. (2005). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Pren Ice Hall.

Coronado Ana (2011) **La Filosofía KAIZEN como Herramienta de Mejoramiento Continuo y de Disminución de Costos Aplicado a la Empresa Proyectos y Ejecuciones GUIANCA**. Universidad de Oriente. Maturín.

Deming, W. (1990). **Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis**. Compañía Editorial Continental S.A.

Fernández J. (1998). **Aspectos fundamentales para desarrollar una investigación de campo**. Guía didáctica para la asignatura de Seminario de Grado. Instituto Universitario “Jesús Obrero”, Fe y Alegría. Barquisimeto, Lara.

Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Garrido, S. (2006). **Dirección Estratégica**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España.

González Nirda (2014) **Control Interno en la Administración Pública**. Publicaciones del CENDES de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. México.

Hill Ch. y Jones G. (2005) **Administración Estratégica. Un enfoque integrado**. Mc Graw Hill.

Instituto Universitario Politécnico “Santiago de Mariño” (2006). **Manual de Trabajo de Grado**. IUPSM, Estado Carabobo.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001.

Linares, D. (2010). **Técnicas de investigación. Guía didáctica para la asignatura: Seminario de Investigación**. Material de consulta. UNEFA, Estado Anzoátegui.

Méndez, C. (2001). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación**. (3era. Ed). México: Mcgraw-Hill.

Muñoz, D. (2012). **Planificación estratégica en las empresas privadas**. Editorial Cimes: Ecuador.

Padrón, J. (2000). **La forma del Proyecto de Tesis. Fragmento de “Recomendaciones para Seminario de Tesis**. Doctorado de UNEG, Puerto. Ordaz. Recuperado el 15 de Octubre de 2013

Peraza Diana (2012) **La Estrategia gerencial y su aplicación en la Gestión de los Gobiernos Locales**. Universidad de Carabobo. Valencia.

Ramírez, T. (2007). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Ruiz, D. (2013). **Estrategias basadas en el enfoque administrativo de Calidad Total para la optimización de los procesos de la Compañía Fernández y Asociados C.A.** Trabajo de Maestría no publicado. Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas.

Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Caracas: Panapo.

Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión**. Décima Edición, 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.

Scriven, Michael. **Evaluation Thesaurus**. Sage Publications. Cuarta edición. New York 1991.

SUNAI. Superintendencia Nacional de Auditoria Interna. (2015) **Auditoría de Estado**. Sistema Nacional de Control Fiscal. Caracas.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.

Universidad de Oriente (UDO) (2000). **Instructivo para la elaboración y presentación del proyecto y del Informe final del Trabajo Especial de Investigación y del Trabajo de Grado de Maestría**. Cumaná: Autor.

Weston Frent y Briggman G. **Fundamentos de la Administración Financiera** Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México. México. 1994.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia en la contraloría del estado Monagas
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Hernández, Alfredo	CVLAC	C.I: 9.901.765
	e-mail	Alfredojosehs_01@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

estrategias
mejoras de calidad
gerencia
eficiencia
maestría

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

Esta investigación tuvo como finalidad la elaboración de Estrategias gerenciales para mejorar la eficiencia en la Contraloría del Estado Monagas, entre cuyos objetivos específicos se destacan: Efectuar un diagnóstico de la situación actual de las actividades que se llevan a efecto en la Contraloría del Estado Monagas y describir las características de la Contraloría del Estado Monagas. El estudio se fundamentó en la modalidad de Proyecto factible bajo un tipo de investigación de campo con un nivel descriptivo. Una vez procesados y presentados los datos, se determinó que: El diagnóstico de la situación actual, arrojó como hallazgos un conjunto de debilidades entre las cuales se señalan; la poca cantidad de personal, las condiciones poco favorables de la infraestructura física, la poca asertividad de los canales de comunicación, la división del trabajo poco equitativa, lo cual afecta considerablemente la calidad del servicio que presta la mencionada Dependencia. Se recomienda aplicar una estrategia gerencial que incremente la calidad de los procesos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres		Código CVLAC / e-mail							
MSc Guillermo Carreño	ROL	CA		AS		TU		JU	
	CVLAC	C.I. 12.557.043							
	e-mail	carreogui@yahoo.es							
Dra. Omaira García	ROL	CA		AS		TU		JU	
	CVLAC	C.I. 4.038.427							
	e-mail	omagarcia@cantv.net							
Dr. Angel Parada	ROL	CA		AS		TU		JU	
	CVLAC	C.I 5.272.905							
	e-mail	aparada@udo.edu.ve							

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	08	08

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_H0A02017

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas (Gerencia General)

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: _____ Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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"**.

Leído 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 *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30
Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNEL
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/YOC/mayla

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

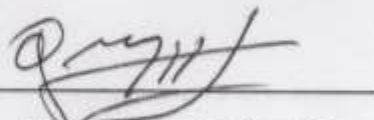
Derechos:

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



Lcdo. Alfredo Hernandez

Autor



MSc Guillermo Carreño

Tutor