

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PORTUGUESA**

**Autora: Milanyela Pedroza
Tutor(a): Mónica Encinozo**

Guanare, Abril 2014



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL
ESTADO PORTUGUESA**

**Requisito parcial para optar al título de *Magíster Scientiarum*
en *Gerencia Pública***

**Autora: Milanyela Pedroza
Tutor(a): Mónica Encinozo**

Guanare, Abril 2014

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL
ESTADO PORTUGUESA**

AUTORA: Esp. Milanyela Pedroza

TUTOR(A): MSc. Mónica Encinozo

RESUMEN

El propósito de la investigación se basó en Diseñar lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa. El procedimiento metodológico se basó en la naturaleza de una investigación cuantitativa. Por otro lado, se sustentó en un diseño de campo, dadas las características del proyecto se formuló de acuerdo a la modalidad del estudio, basado en un proyecto factible, como población se seleccionó en su totalidad por ser finita, es decir, participaron 10 funcionarios profesionales de la Contraloría del Estado Portuguesa, a los cuales se les aplicó un cuestionario contentivo de 20 ítems, para efectos de la validez se utilizó la técnica de juicio con tres (03) expertos. Los resultados del análisis permitieron evidenciar debilidades en cuanto al uso operativo de los procedimientos administrativos implementados en el área de las actuaciones fiscales dentro de la Contraloría del Estado Portuguesa. Por lo cual se estableció el diseño de la propuesta con el objeto de definir cómo estructurar el procedimiento administrativo respectivo para demostrar la importancia de los lineamientos estratégicos. Por lo cual, recomendó realizar evaluaciones periódicas para determinar en qué momento se puede aplicar la propuesta de optimización dentro de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Descriptores: Lineamientos Estratégicos, Procesos Administrativos, Técnicos y Legales.

INTRODUCCIÓN

Entre las principales situaciones problemáticas a las que se enfrentan día a día las organizaciones, se refiere, simplemente, a no saber cómo planificar sus actividades y tareas diarias que de alguna forma u otra fortalezcan o mejoren su capacidad de gestión y de respuesta. Así, una organización pública o privada, con o sin fines de lucro, grande o pequeña, tiene la necesidad de generar las vías idóneas para mejorar constantemente, adaptarse a la complejidad del entorno y visualizar, de cierta forma, los cambios que se generan en el mismo.

Ante esta realidad, las organizaciones deben definir constantemente mecanismos, vías o procesos que permitan organizar las diversas acciones que ejecutan y ser más exitosas en un entorno cada vez más cambiante, complejo y dinámico, y que genera incertidumbre. Además, para las instituciones gubernamentales sea de vital importancia tener claro hacia dónde se dirigen sus acciones, es decir, definir tanto los objetivos como el método para alcanzarlos al tiempo de conocer con quiénes y con qué recursos cuenta. Sin embargo, en todos los gobiernos del mundo pueden existir los recursos de cualquier naturaleza, pero lo difícil de encontrar es una organización con un método para diseñar y hacer una gestión acorde con el interés colectivo, en correspondencia a las expectativas y necesidades de este.

De allí que la planificación estratégica se conciba como la herramienta que le permite a las organizaciones obtener una ventaja sobre la realidad y dinámica del entorno, esto se debe a que las fuerzas externas e internas, sin control, restringen la capacidad de gestión y la velocidad de respuesta. De tal manera que, le brinda a las organizaciones, un amplio margen de libertad y de acción, para ejercer al máximo su capacidad, siendo una de sus limitaciones más fuertes los recursos disponibles. En el mismo orden de

ideas, toda organización necesita también para su funcionamiento la interacción de un complicado tejido de acciones de tipo gerencial; mucho más hoy en día, en donde las tendencias conllevan a caracterizar al mundo postmoderno bajo un enfoque globalizado que ha conducido gradualmente a los mercados hacia una cercana e ineludible interacción de gran parte de los aspectos constitutivos de sus sociedades u organizaciones.

En este sentido, la presente investigación aspira proporcionar unos Lineamientos Estratégicos para la Optimización de la Gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa, a tal efecto quedó estructurada en 5 capítulos, a saber:

Capítulo I, establece el planteamiento del problema, con la finalidad de verificar las posibles debilidades o hechos causantes que afectan al gerente de la Contraloría, además, la justificación, su importancia y objetivos. Seguidamente en el Capítulo II, se establecen los antecedentes referentes a las variables de la investigación, determinando con ello sus aportes en conjunto con la relación al tema planteado, además, las bases teóricas y legales.

Por otro lado se presenta el Capítulo III, correspondiente al marco metodológico el cual contextualiza la naturaleza de la investigación que se constituye con un enfoque cuantitativo, el tipo y diseño del estudio que corresponde a la modalidad de proyecto factible, reflejado como elemento estratégico, posterior a ello se presenta el capítulo IV, referido al análisis e interpretación de los resultados.

Por último, el Capítulo V, que determina el diseño de la propuesta, especificando su presentación, justificación, fundamentación, objetivos de la propuesta, además, de la estructura de la misma. Finalmente, se define el Capítulo VI correspondiente a las conclusiones, además, de las recomendaciones obtenidas posterior a los resultados de la misma, así mismo, se presentan las bibliografías y anexos que sustentan el estudio.

CAPITULO I
EL PROBLEMA
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los grandes cambios sociales que están generando la nueva sociedad, dominarán las tareas del gerente en los años venideros y habrán grandes amenazas y oportunidades para todas las organizaciones, ya sean de carácter público o privado, y serán estos cambios sociales más que los económicos los que determinarán el éxito o fracaso de las mismas.

Es debido a éstos cambios, que las administraciones públicas requieren del desarrollo de estrategias y lineamientos gerenciales, para adaptarse a las nuevas exigencias de los usuarios tanto internos como externos (usuarios), porque cada día surgen nuevas necesidades relativas a la calidad de los bienes y servicios que se proveen.

De allí que, una nueva visión de la gerencia tenga como norte orientar hacia el logro de los objetivos de la organización, fundamentándolo en la participación, la solidaridad y el consenso que son elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad y servicio.

Por ello se considera que las nuevas tendencias gerenciales implican algo más que asignar tareas porque la misma se nutre de la oportunidad de: compartir responsabilidades, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas, en la que se distribuya cierto poder para recibir apoyo, para así generar acciones sincronizadas y producir resultados óptimos y de calidad, con sinergia del trabajo en equipo.

En este sentido, sobre la base de la observación simple y entrevistas informales realizadas en la presente investigación, se logró detectar que la gerencia de la Contraloría del Estado Portuguesa, a pesar de ser modelo en sus ámbitos de acción, confronta situaciones donde se evidencia un interés basado, muchas veces, en el formulismo administrativo, sin tomar en

consideración las nuevas tendencias que implica el proceso gerencial, ni contribuir a la optimización del desempeño de la labor del equipo de trabajo, que le permita incrementar sus acciones donde se mejore y se desarrollen con éxito los objetivos de la institución.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual existente en la Contraloría del Estado Portuguesa con relación a la gestión que desarrollan los funcionarios encargados de gerenciar?

¿Cuál es la factibilidad de tipo administrativo, económico y social de diseñar lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual existente en la Contraloría del Estado Portuguesa con relación a la gestión que desarrollan.
2. Determinar la factibilidad de tipo administrativo, económico y social del Diseño de los lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa.
3. Elaborar lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se justifica desde diversos aspectos, en especial por cuanto pretende Diseñar lineamientos estratégicos para la optimización

de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa, tomando en consideración los nuevos modelos gerenciales que demanda la administración pública en la actualidad.

De allí que es imperioso que el nivel gerencial de la Contraloría del Estado Portuguesa, tenga una visión global de las dimensiones organizacionales que deben ser atendidas por igual, además este análisis orientará y coadyuvará para la toma de decisiones en la alta gerencia de la Contraloría, lo que incidirá positivamente en las funciones de: planeación, organización, integración del personal, dirección, control y seguimiento, además de otras actividades inherentes a cada área.

Por ello se hace relevante destacar para la presente investigación, entre los aspectos que debe regir la labor de formulación de estrategias a nivel administrativo, está el establecimiento de criterios, principios y pautas que orienten el sentido de cada función que implica la gestión. Resulta significativa la decisión de la gerencia en cuanto a la definición de lineamientos estratégicos.

Desde este punto de vista, se pretende con la investigación el uso de los lineamientos estratégicos como proceso de reflexión aplicado a la Contraloría del Estado Portuguesa y a las condiciones del medio ambiente en que ésta opera, considerando para ello lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros, entendiendo que le corresponde como órgano con autonomía orgánica y funcional las atribuciones de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos estatales, entre otras, apoyado en una filosofía que proporcione una articulación o estructura dentro de la organización, la cual representa el punto de partida para el buen desempeño de la misma y el instrumento disponible para enfrentar los retos en los cuales se encuentra inmersa y que demanda la colectividad Portuguesaña.

Asimismo, la investigación brinda la oportunidad de mejorar el desempeño profesional, de allí que, se enmarca sobre la línea de investigación Gerencia Pública, la cual es el soporte para estructurar las bases que esquematizan la efectividad como principales actores en el proceso institucional. De esta forma, se considera como de vital relevancia el diseño de los lineamientos estratégicos para optimización de la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Aunado a lo descrito, con la investigación se pretende ahondar en una información que pueda y deba ser utilizada si se quiere lograr un desempeño eficaz y eficiente en el proceso gerencial como órgano modelo del sector público dentro del Estado Portuguesa, en consecuencia, el estudio provee una serie de bases teóricas que pueden ser utilizadas en otras instancias tanto públicas como privadas.

Desde esta perspectiva, la investigación busca generar un beneficio de manera académica e institucional reflejado en cada proceso interactivo donde lineamientos estratégicos se convierten en el aval para fortalecer la acción gerencial de la institución, en manos de los gerentes de la Contraloría del Estado Portuguesa, con ello se busca sustentar y equilibrar la capacidad productiva de la nueva gerencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Las bases teóricas comprenden un conjunto de teorías relacionadas entre sí, por un mismo punto de partida que no es más que la investigación, explicando sistemáticamente cada elemento y el vínculo que guarda con la misma. En este sentido, se comprende a las bases teóricas como aquel

elemento primordial bibliográfico que guarda estrecha relación con la investigación y que va de manera progresiva de lo macro a lo micro.

Lineamientos Estratégicos

“Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de una institución u organización” (Pérez, 2007).

Administración

“Es la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes” (Koontz y O'Donnell 2006).

Administrar es liderar e implica coordinar y delegar responsabilidades. Si un gerente piensa que es el único capacitado y no delega responsabilidades, entonces no podrá ocuparse de sus verdaderas funciones, se sobrecargará de trabajo y terminará supervisando la tarea de otros. Uribe (2010).

Proceso Administrativo

El proceso administrativo es importante para la administración, para llegar a emplear el propósito que se quiere alcanzar, si se va a cumplir un proceso se debe planear para integrar y coordinar las actividades, organizar las tareas que deben hacer y quienes deben hacerlas, dirigir las actividades de otros, seleccionando el canal y finalmente controlar una vez que se han establecido las metas que se quieren alcanzar.

Planeación: Comprende la selección de las metas de la organización, para luego fijar los objetivos.

Control: Un seguimiento para ver que el trabajo planeado se esté haciendo con propiedad y si no es así, aplicar las medidas correctivas adecuadas

Organización: Esta función comprende distribuir el trabajo entre los miembros del grupo para establecer las relaciones necesarias.

Dirección: Implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGÍCO

La investigación permite la indagación y comprensión de situaciones específicas o particulares. Para lo cual se requiere, según Hurtado de B (2006), de que la misma sea metódica, universal, sistemática, innovadora, clara, comunicable y aplicable, es decir, seguir un proceso evolutivo, continuo y organizado.

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto factible, apoyado en diseño de campo, por cuanto se objetivo de baso en diseñar Lineamientos Estratégicos para la Optimización de la Gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo conformada por 10 funcionarios profesionales de la Contraloría del Estado Portuguesa. En este sentido se tiene que la muestra fue la misma población, debido a que ella es finita, pequeña y medible, y según Arias 2006 explica que una población finita es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p82).

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el presente trabajo de grado la recolección de datos se realizó, bajo la técnica de encuesta y como instrumento se seleccionó el cuestionario.

En esta investigación, estuvo constituido por 20 preguntas cerradas con varias opciones de respuestas, las cuales fueron respondidas por la población constituida por 10 funcionarios profesionales que laboran en la Contraloría del Estado Portuguesa.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para validar el cuestionario elaborado, se utilizó la técnica de juicio de experto, por lo que el mismo fue sometido a la consideración de tres especialistas, seleccionados tomando en consideración su experiencia en control fiscal y metodología. Se procedió a la entrega de una carpeta a cada experto contentiva de:

- Título del Trabajo Especial de Grado.
- Objetivos de la investigación
- Operacionalización de las variables
- Instrumento (cuestionario)
- Matriz de experto

Los expertos convalidaron cada una de las preguntas con relación a los criterios presentados en la matriz de experto, quedando todos de acuerdo en que las preguntas cumplían con los criterios presentados para su evaluación.

El cuestionario fue sometido a la consideración de tres especialistas.

1- Metodólogo.

2- Especialistas en Control Fiscal.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de haber tabulado y analizado los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos se concluye que la Contraloría del Estado Portuguesa aun cuando es un órgano modelo en el Estado presenta deficiencias debido a que no cuenta con lineamientos estratégicos dentro de la institución, por otra parte el análisis arroja la necesidad del diseño e implementación de lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de la Contraloría del Estado específicamente en el área de actuaciones fiscales, además de aplicarse la propuesta ya señalada se fortalecería la eficacia y la eficiencia en las labores de control dentro de la institución.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PORTUGUESA.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa, en el área de Control Fiscal.

Objetivos Específicos

Diseñar los lineamientos basados en los procesos administrativos, que permitan optimizar la gestión en el área de Control Fiscal.

Definir los métodos y estrategias para la aplicabilidad de los lineamientos diseñados para el área de Control Fiscal.

FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa

Las herramientas utilizadas en el diseño de los lineamientos son formas impresas, las cuales contendrán toda la información requerida. Cabe considerar que la tecnología disponible en la Contraloría del Estado es suficiente para el diseño e implementación de los lineamientos estratégicos.

Factibilidad Social

Se traduce en ofrecer las alternativas a los funcionarios que laboran en la Contraloría del Estado, específicamente en las Direcciones de Control, para proporcionarles las herramientas necesarias que contribuyan a avalar el propósito de la propuesta.

Factibilidad Financiera

Los recursos requeridos para la implementación de los lineamientos vienen dados por el adiestramiento al que serán sometidos los funcionarios encargados de su implantación y el costo de producción del material impreso.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Fase I

Constituye el diseño de los lineamientos estratégicos, con la posibilidad de especificar diferentes aspectos significativos para generalizar sus funciones en cuanto a los logros asumidos de manera responsable para

direccionar cómo aplicarlo dentro de la gerencia de Contraloría del Estado Portuguesa.

Fase II

En ella se especifica el procedimiento de capacitación del personal para proporcionarle nuevas alternativas que enfoquen la realidad de los argumentos que valoren la iniciativa del uso del diseño de los lineamientos estratégicos con complemento significativo para fortalecer sus funciones dentro de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Fase I: Diseño de Lineamientos Estratégicos

Lineamiento I

Planificación General de las Actuaciones Fiscales

Definición: Es el proceso mediante el cual se establecen las bases para la planificación general de las actuaciones fiscales en concordancia con la planificación estratégica y operativa de la Contraloría del Estado.

Formas de Aplicación: Conformación de un equipo multidisciplinario para la Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades (DNDC), quienes elaborarán el diagnóstico organizacional de la Contraloría del Estado Portuguesa haciendo énfasis en el área de auditoría y otras actividades de control.

Formulación de la planificación general seleccionando las áreas y sub áreas sobre las cuales se desarrollará la acción fiscalizadora.

Elaboración del Plan Operativo Anual donde se establecerán las actuaciones fiscales a realizar en los órganos y entes sujetos a control.

Desarrollo de la planificación específica de cada una de las actuaciones fiscales establecidas en la planificación general.

Propósito del Lineamiento: Orientar las funciones de control con criterios de economía, objetividad, oportunidad y relevancia material, para atender a los planteamientos y solicitudes efectuadas por la Contraloría General de la

República, demás organismos sujetos a control así como a las denuncias recibidas de la población portuguesa.

Estrategias para optimizar la planificación general: Seleccionar el equipo multidisciplinario que llevará a cabo la DNDC.

Desarrollar objetivos estratégicos dentro del plan rector relacionados con el mejoramiento de los entes y organismos de la administración pública para garantizar el fortalecimiento el proceso de las actuaciones fiscales.

Aplicación de los objetivos desarrollados en la ejecución de las actividades de control detalladas en el plan de trabajo de las Direcciones de Control.

Lineamiento II

Organización del Proceso de las Actuaciones Fiscales

Definición: Es el acto de dirigir, organizar y sistematizar el proceso para realizar de manera óptima las actuaciones fiscales que llevan a cabo los gerentes del área.

Formas de Aplicación: Identificar las áreas de especialización dentro de las Direcciones de Control.

Verificar los funcionarios que intervienen en las actividades que realizan las áreas de especialización dentro de las Direcciones de Control.

Determinar la legalidad de las funciones y actividades ejercidas por las Direcciones de Control.

Propósito del Lineamiento: Constituir una estructura adecuada en las Direcciones de Control con la finalidad de garantizar que los funcionarios de las áreas especializadas ejerzan sus competencias de acuerdo a la normativa legal vigente.

Estrategias para optimizar la organización estratégica: Diseñar la estructura organizativa de las Direcciones de Control.

Seleccionar y reorganizar a los funcionarios que integrarán los distintos niveles en las Direcciones de Control.

Lineamiento III

Dirección del Proceso de las Actuaciones Fiscales

Definición: Proceso de orientación, motivación y comunicación que ejerce el gerente sobre los empleados para el alcance de las metas de las áreas de control fiscal de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Formas de Aplicación: Identificar el nivel de productividad de los funcionarios de las Direcciones de Control.

Determinar el nivel de comunicación y relación entre jefes y subordinados.

Determinar el grado de motivación de los funcionarios de las Direcciones de Control.

Propósito del Lineamiento: Contar con gerentes en el área de control, capaces de direccionar y motivar a sus funcionarios a través de la conducción de los esfuerzos, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de las Direcciones de Control.

Estrategias para optimizar la Dirección del Proceso de la Actuaciones

Fiscales: Diseñar una evaluación del desempeño para los funcionarios de las Direcciones de Control de acuerdo a sus habilidades y competencias.

Implementar jornadas que incluyan actividades de compenetración entre los gerentes y el personal operativo, para afianzar las relaciones interpersonales.

Establecer conjuntamente con la máxima autoridad de la Contraloría del Estado, técnicas e incentivos motivacionales para elevar el nivel de satisfacción de los funcionarios.

Lineamiento IV

Control del Proceso de las Actuaciones Fiscales

Definición: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las Direcciones de Control se ajusten a los planes y objetivos de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Formas de Aplicación: Aplicar una metodología que permita cuantificar el trabajo realizado en un tiempo determinado por los funcionarios de las Direcciones de Control.

Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan de trabajo de las Direcciones de Control.

Definir un plan de acciones correctivas para la toma de decisiones en el proceso de las actuaciones fiscales.

Propósito del Lineamiento: Que los gerentes del área de control fiscal cuenten con un sistema de información que provea los datos para la mejora del proceso de las actuaciones fiscales y permita corregir las posibles desviaciones.

Estrategias para optimizar el control del proceso de las actuaciones fiscales: Diseñar un sistema de medición para las Direcciones de Control.

Implementar la evaluación de la información obtenida de los resultados del sistema de medición.

Implementar el plan de acciones correctivas que aseguren la eficiencia y eficacia de las actividades de control.

Lineamiento V

Optimización de la Gestión

Definición: Orientado a especificar las características determinantes, en cuanto a la integridad e iniciativa del gerente, con el fin de cumplir todos los procedimientos administrativos previstos como parte de la gestión, verificando la calidad de los procesos aplicados en las actuaciones fiscales en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Formas de Aplicación: Efectuar seguimiento a través de una evaluación del desempeño a la planificación general de las Direcciones de Control para verificar lo ejecutado.

Utilizar técnicas a los fines de valorar la actuación de quienes están inmersos en la ejecución de las actuaciones fiscales.

Establecer procedimientos estratégicos que formulen la planeación, organización, dirección y control orientados a la gestión de éxito en la función de control de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Propósito del Lineamiento: Asegurar la calidad por parte del nivel gerencial de los procesos ejecutados por los funcionarios que laboran en el área de control fiscal.

Estrategias para optimizar la gestión: Desarrollar un sistema de reconocimientos al buen desempeño de los funcionarios (tanto grupales como individuales).

Definir un control comunicacional con fines de originar nuevas alternativas enmarcadas en la gestión del gerente para lograr sustentar la calidad de las funciones administrativas.

Efectuar una evaluación periódica de la gestión de las Direcciones de Control, con la finalidad de generar información oportuna para la toma de decisiones.

Lineamiento VI

Competencias de Eficiencia y Eficacia

Definición: Puntualiza el propósito de definir las dimensiones del desempeño organizacional, haciendo énfasis en la eficacia y eficiencia, como medio para verificar el desempeño de las actuaciones de control previstas.

Formas de Aplicación: Establecer un sistema de medición para evaluar el desempeño de las Direcciones de Control.

Desarrollar un sistema de seguimiento con la finalidad de recolectar datos para asegurar que la cantidad y la calidad de la información recogida esté de acuerdo al calendario y las metas establecidas.

Propósito del Lineamiento: Desarrollar una medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las Direcciones de Control y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras al mejoramiento de los estándares del desempeño de la institución.

Estrategias para el desarrollo de las competencias de eficiencia y eficacia: Diseñar e implementar los indicadores de eficacia y eficiencia para medir el desempeño de las Direcciones de Control.

Analizar los datos obtenidos del sistema de medición con la finalidad de generar información útil para la toma de decisiones.

Fase II: Proceso de Capacitación

Taller I:

Objetivo del Taller: Dar a conocer a los niveles gerenciales de la Contraloría del Estado Portuguesa los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de control fiscal.

Contenido:

- Lineamiento I: Planificación General de las Actuaciones Fiscales.
- Lineamiento II: Organización del Proceso de las Actuaciones Fiscales.
- Lineamiento III: Dirección del Proceso de las Actuaciones Fiscales.
- Lineamiento IV: Control del Proceso de las Actuaciones Fiscales.
- Lineamientos V: Optimización de la Gestión.
- Lineamientos VI: Competencias de Eficiencia y Eficacia.

Procedimientos prácticos para el desarrollo de la información

1. Descripción detallada de los fundamentos de cada uno de los contenidos propuestos.
2. Exposición de modelos gerenciales para desarrollar los procesos administrativos.

3. Formulación de alternativas mediante feedback, donde los participantes puedan ofrecer por su experiencia opciones pertinentes a la gestión del gerente en la Contraloría.

Taller II:

Objetivo del Taller: Sensibilizar al nivel operativo de las Direcciones de Control sobre la aplicabilidad y su nivel de contribución en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos.

Contenido: Dar a conocer a los funcionarios, los beneficios que reportará a la Contraloría del Estado la aplicación de lineamientos para optimizar la gestión de las Direcciones de Control, así como las fases para instrumentarla.

Procedimientos prácticos para el desarrollo de la información

4. Presentación al nivel operativo (funcionarios de las áreas de control) por parte del nivel estratégico y táctico (directores de control y máximas autoridades) de los lineamientos diseñados.
5. Dar a conocer a los participantes, la importancia de la aplicabilidad de los lineamientos diseñados para mejorar y optimizar el proceso de actuaciones fiscal.
6. Establecer parámetros para la instrumentación de los lineamientos que permitirán optimizar la gestión de las Direcciones de Control.

CAPITULO VI**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****Conclusiones**

Del diagnóstico realizado, se concluyó que la Contraloría del Estado Portuguesa presenta debilidades en la gestión relacionada con el área de control fiscal, debido a la ausencia de lineamientos estratégicos que definan

claramente los procesos organizacionales en cuanto a los procesos administrativos, legales, gestión con éxito, eficiencia y efectividad.

En referencia con la factibilidad de la propuesta, se detectó que la Contraloría del Estado Portuguesa cuenta con un marco legal que rige el funcionamiento de la misma, existiendo además, disposición por parte de su nivel gerencial, para establecer las directrices correspondientes para la implementación de la propuesta; así mismo, cuenta con los recursos financieros y tecnológicos requeridos.

En síntesis, de acuerdo al diagnóstico y viabilidad de la investigación, se determinó la necesidad diseñar, formular e implantar los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión en el área de control fiscal de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Recomendaciones

Fortalecer los procesos administrativos en las Direcciones de Control, con el propósito de garantizar el éxito de la gestión y seguir siendo un órgano modelo dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal en el proceso de actuaciones fiscales.

Efectuar la capacitación correspondiente al personal técnico-fiscal del Órgano Contralor a fin de asegurar el éxito en la implementación de la propuesta.

Implantar a la brevedad posible, por parte de los niveles directivos, los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Realizar un seguimiento periódico a los lineamientos estratégicos implantados, para detectar desviaciones y establecer las mejoras oportunas que correspondan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Aquino, J y Arecco, M. (2010). Recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Aranguren, R. (2010). *Nuevas realidades de la gerencia organizacional*. Colombia: Norma.
- Arias, F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Edit. Consultores y Asociados. Caracas Venezuela.
- Blanchard, T. (2010). *Procedimientos administrativos*. Editorial ALCO. México.
- Brown, T. (2005). *Principios de la medición en psicología y educación*. Editorial El Manual Moderno. México.
- Boscán, M. (2007). *Administración organizacional*. Odos Editores. Barcelona, España.
- Cañas, V. (2008). *Aplicación de la administración*. Editorial Porrúa S.A. México.
- Castellano, T. (2010). *Procesos administrativos y contables*. Editorial CBS. Madrid, España.
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestión del talento humano*. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, D.C. – Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.908 (Extraordinaria), Febrero 19, 2009.
- Cortés, A. (2010). *La planeación administrativa*. Editorial Aljibe. México.
- Cruz, M. (2009). *Administración financiera I*. Editorial Prentice Hall. México.

- Drucker (2002), *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Grupo Editorial Norma. Colombia
- Escudero, P. (2011). *Administración y gerencia*. Caracas: Editorial Biosfera.
- Fayol, T. (2007). *El proceso administrativo*. Editorial Prentice Hall. México.
- Figuera, G. (2005). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito gerencial*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Organizacionales.
- Freedman, R. (2010). *Administración efectiva de la organización*. Editores Noriega. México.
- Fuenmayor, G. (2009). *Manual de formación administrativa para profesionales*. Editorial Salvat S.A. Barcelona, España.
- Gómez, A. 2002. *Fundamentos de planificación tributaria*. Caracas: Editores Venezolanos.
- Guerra, A (2006). *Principios de administración aplicados las instituciones cooperativas*. Editorial Continental, S.A. México.
- Guerra, A. (2008). *El acto de la administración*. Ediciones Civita. Madrid, España.
- Guerra, G. (2009). *El área administrativa en las empresas públicas*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hurtado de B, J. (2006). *El Anteproyecto y el marco teórico*. Sypal. (Serie: Metodología de las Investigaciones Aplicadas a las Ciencias Sociales N° 1). Caracas.
- Jiménez, C. (2011). *Diagnóstico de la cultura organizacional*. Caracas: Epísteme.
- Kerlinger, M. (2005). *Investigación del comportamiento. métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw Hill. México.
- Koontz, S. y O'Donnel, M. (2006). *Administración en la organización*. Editorial Trillas. México.

- Llunas, B. (2010). *Elementos de la administración*. Barcelona: Editorial Herder.
- Maristany, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Melinkoff, G. (2006). *Fundamentos de la administración*. Editorial Paidotribo. Madrid, España.
- Montana, P. (2010). *Administración*. México: CECOSA.
- Morales, J. (2010). *Estrategias corporativas por competencias*. México: McGraw-Hill.
- Mosquera, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. España: McGraw-Hill.
- Ochoa, R. (2011). *Valores corporativos e indicadores de gestión*. Caracas: Ofimax..
- Pérez, F. (2000). *Gestión por procesos*. 3ra. Edición, España: Editorial Esic.
- Pino, F. (2009). *Administración de Empresas*. Editorial Depalma. San José de Costa Rica.
- Pino, F. (2010). *Administración organizacional*. Editorial Depalma. San José de Costa Rica.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un trabajo de investigación*. Caracas: Editorial Panapo C.A.
- Salazar, M. (2010). *Estrategias organizativas*. Caracas: Romor.
- Sánchez, G. (2009). *Nuevos paradigmas de la administración organizacional*. Editorial Narcea. Madrid, España.
- Santos, M. (2009). *La dirección en las asociaciones cooperativistas*. Ediciones Cuenca. Buenos Aires, Argentina.
- Sellen, D. (2009). *Lineamientos para la acción del IICA en el campo de la información*. San José: IICA.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la investigación científica*: Editorial LIMUSA, México.

Torrealba, M. (2010). *Introducción a la administración organizacional*. Editorial Alianza. México.

Universidad Nacional Abierta (2008). *Técnicas de documentación e investigación I y II*. Caracas: Autor

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas. Fedupel.

Uribe, P. (2010). *Manual de administración empresarial*. Editorial Temis. Colombia.

Werther, W. 2010. *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.