

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El sector público venezolano posee características particulares no sólo en los sistemas financieros, sino también en los procedimientos administrativos y en las normas y leyes que lo rigen, este sector se encuentra conformado por el conjunto de órganos y entes que tienen como función ejercer actividades orientadas a garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos, así como también a garantizar el bienestar y crecimiento económico necesario para el país.

Dichos órganos y entes están sujetos a un organismo superior que ejerce control de tutela sobre ellos, de acuerdo con el ámbito sectorial y territorial que les corresponda en virtud de las actividades que desarrollen. En tal sentido, deben actuar en concordancia con las políticas y directrices que se deriven del organismo de adscripción, referidas a los planes del sector al cual pertenezcan; debiendo presentarle informe y cuenta de su gestión.

Ahora bien, el Estado Mérida cuenta, en el sector público, con diversos entes y órganos que poseen características aún mas específicas como los llamados órganos y entes crediticios encargados de promover el desarrollo económico, a través del otorgamiento de créditos para los diferentes sectores productivos del país, tales como; el agrícola, el turismo, el artesanal, la pequeña y mediana empresa (PYME), la pequeña y mediana industria (PYMI), la microempresa y las cooperativas, dirigidos a optimizar su productividad, calidad y competitividad.

Tales entes y órganos deben cumplir con el objetivo de fomentar el empleo permanente y contribuir al crecimiento sostenido del Estado, para ello llevan a cabo

actividades internas, las cuales deberán realizar de manera eficiente y eficaz, así como lo establece el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), y lograr las metas específicas en aras de garantizar el bienestar de la comunidad.

Para dicho fin, las entidades y organismos de crédito deberán contar con personal capacitado a nivel gerencial dado que éstos serán los encargados de dirigir y encaminar a las instituciones para el logro de los objetivos y además de cumplir con los roles fundamentales en la gerencia que implican, la ejecución de las funciones de planificación, organización, recursos humanos, dirección y gestión contable.

La planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia., según Bastidas (2003) puede definirse como un: “proceso integral dentro de la gestión gerencial, que permite cuantificar metas sobre la base de previsión hacia el futuro, con sustentación en la misión de la organización y con clara asignación de responsabilidades”. (p. 37).

La organización es considerada como una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. En tal sentido, debe concebirse como un parámetro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan.

La función de recursos humanos, es la de suministro de personal y su desarrollo, siendo esta una actividad también del gerente a la que debe darse prioridad.

Con respecto a la función de dirección, ésta es la de más evidente incumbencia en relación a las actividades típicas del gerente. Sin embargo, generalmente se olvida que esta función trae una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación.

En tal sentido, el éxito de cualquier entidad u órgano de crédito depende, entre otras cosas, de la gestión de dirección que en ésta se desempeñe para el desarrollo de sus actividades. A medida que una institución crece se va presentando una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos que, en consecuencia, genera una mayor necesidad de coordinación e integración de las partes responsables de garantizar la eficiencia y la eficacia, lo que hace entonces importante, el considerar la dirección como parte fundamental para el buen logro de los objetivos.

El mejoramiento y la calidad en la dirección implica ciertos retos para las entidades y organismos de crédito, por lo tanto, en primer lugar, para el logro de los objetivos, es fundamental una concientización por parte de los máximos directivos y del resto del personal de la institución, a los efectos de que asimilen la importancia que tienen los sistemas y modelos destinados a la gestión y a la mejora continua del trabajo. Y, en segundo lugar, el hecho de que el desarrollo de actividades eficientemente no garantiza la calidad en el trabajo, si no está acompañada de una correcta efectividad, midiéndose o evaluándose esta por la obtención de los objetivos.

Por último, con respecto a la gestión contable, ésta permite predecir el flujo de efectivo de las organizaciones, tomar decisiones, apoyar a los administradores en cuanto a la planeación, la organización y la dirección de los movimientos financieros, contribuir para la evaluación de los beneficios o el impacto social que pueda llegar a tener la actividad que desarrolla la entidad u organismo y ejercer control sobre las operaciones económicas de la organización, para de esta manera obtener una mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que posean.

Cabe destacar que la gestión contable corresponde la base en donde se fundamentan las decisiones gerenciales y financieras y determina si la administración pública contribuye o no al correcto uso de los recursos públicos y al cumplimiento de los fines esenciales del Estado, en tal sentido deberá ser considerada por todo organismo o entidad de crédito como parte integrante del resto de sus funciones.

Ahora bien, mediante un breve diagnóstico a partir de una encuesta no estructurada formalmente, aplicada a algunos de los trabajadores de las entidades y órganos de crédito del sector público en el Estado Mérida, se pudieron detectar los siguientes síntomas que afectan el funcionamiento de dichas instituciones:

- ✓ Alta rotación del personal gerencial.
- ✓ Molestias y quejas constantes por parte del personal operativo.
- ✓ Errores constantes en la ejecución de procedimientos.
- ✓ Duplicación de funciones.
- ✓ Altos costos ocasionados por los errores u omisiones en procedimientos.
- ✓ Fallas en los procesos contables; entre otros.

Con base en los síntomas antes mencionados, se puede deducir que la causa de éstos, puede deberse a la ausencia, en los entes y órganos crediticios, de modelos o sistemas de mejora en la dirección y gestión contable, que puedan aplicar los gerentes que integran o van a formar parte de dichas instituciones para la obtención de eficientes resultados.

Aunado a ello, la no activación de mejoras para dichos síntomas, podría originar consecuencias no muy favorables en cuanto al resultado final del trabajo y, por ende, en cuanto al cumplimiento global de objetivos y metas preestablecidos, tales como, la recuperación de los créditos otorgados, la asignación adecuada de los recursos, la calidad del trabajo, la eficiencia y efectividad de las tareas, el desarrollo adecuado de los procedimientos, la toma de decisiones veraz y oportuna, entre otros.

En tal sentido, resulta importante, en el ámbito de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, implementar modelos que permitan el mejoramiento en la dirección y gestión contable de estas organizaciones, de manera tal, que se propongan estrategias para lograr que tanto el trabajo realizado por parte de los funcionarios, como el desempeño de las instituciones sean eficaces y eficientes, y que a la vez contribuyan al crecimiento sostenido del Estado el cual representa el fin para el que fueron creadas.

De esta manera, este orden de ideas conduce a la formulación de la siguiente interrogante:

¿Cuáles podrían ser las bases del modelo ideal que permita el mejoramiento en la dirección y gestión contable de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida?

Y adicionalmente, se desprenden de ésta, las siguientes:

¿Cuál es la situación actual de la gerencia de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en cuánto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas?

¿Cómo es la conducta del gerente de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en cuánto a la dirección y gestión contable?

¿Cuáles serían las estrategias que puedan ser aplicadas por los gerentes de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida para el mejoramiento de su dirección y gestión contable?

¿Cuáles serían las bases del modelo que mejore la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar las bases de un modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida.

Objetivos Específicos

1. Estudiar la situación actual de la gerencia de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en cuanto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas.
2. Caracterizar la conducta del gerente de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en la dirección y gestión contable de los mismos.
3. Presentar estrategias de gestión que puedan ser aplicadas por los gerentes de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida para el mejoramiento de su dirección y gestión contable.
4. Formular las bases de un modelo que mejore la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.

Justificación

El proceso de dirección y gestión contable de toda institución requiere de instrumentos organizacionales, los cuales son coordinados a través de la planificación, organización, motivación, control y evaluación, que deben ser gerenciados de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. De allí que la adopción de un modelo que mejore la dirección y gestión contable se traduce en una mejora de los procesos tanto contables como administrativos ya que contribuirá a incrementar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las funciones que se llevan a cabo en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida. Asimismo, coadyuvará que dichas instituciones públicas sean reconocidas por las soluciones de financiamiento oportuno y asistencia técnica especializada a los diferentes sectores productivos del Estado, lo que generará a su vez un incremento importante en sus niveles de productividad y capacidad de empleo, y por ende a la obtención de un desempeño organizacional de calidad.

En tal sentido, la adopción de este tipo de modelos, podrá evitar situaciones desfavorables para éstas entidades y órganos crediticios en cuanto al cumplimiento global de objetivos y metas cuantitativas preestablecidos en el Plan Operativo Anual, tales como, la recuperación efectiva de los créditos otorgados, la cantidad de créditos otorgados, la cantidad de asistencia técnica prestada; así como también, cualitativas como: la asignación adecuada de los recursos, la calidad del trabajo, la eficiencia y efectividad de las tareas, el desarrollo eficiente de los procedimientos contables, entre otros.

Esta investigación se centra básicamente en estudiar a través de un diagnóstico la situación actual de la gerencia de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en cuanto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas, caracterizando la conducta del gerente en dichos entes y órganos, para luego presentar las posibles estrategias y bases que permitan el mejoramiento en la dirección y gestión contable de éstos.

En virtud de ello, se puede decir que la información que se logre recabar con la investigación, representará un gran aporte para el Estado y el sector universitario ya que, por una parte, brindará estrategias de mejoramiento con respecto a la dirección y gestión contable de los entes y órganos de crédito que a su vez se traduce en mejoramiento y eficiencia en cuanto al servicio que tales instituciones prestan a la comunidad en general, y por otra parte, el estudio servirá como guía y antecedente para nuevos trabajos de investigación desarrollados por miembros del sector universitario que estén relacionados con el tema.

Alcance

“Delimitar un tema significa enfocar en términos concretos el campo de interés, especificar sus alcances y determinar sus límites” (Sabino 2007, p.45), en tal sentido, este estudio está delimitado en cuanto a espacio, tiempo y contenido con la finalidad de situar el problema en un contexto definido y homogéneo.

Espacio significa el tipo de objetos de estudio al que se estará estudiando, que en este caso está representado por los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida. En cuanto a *contenido*, este estudio está delimitado a diseñar las bases de un modelo que permita la mejora en la dirección y gestión contable de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, considerando los elementos encaminados a tales fines como la planificación, el control, la evaluación y la dirección, la cual engloba aspectos como la coordinación, la motivación el liderazgo y la comunicación. Y por último, en cuanto al *tiempo* este estudio está delimitado al período comprendido entre marzo de 2009 y junio de 2010.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En materia de dirección y gestión contable se han desarrollado diversos trabajos de investigación de tipo científico, destinados a la mejora y el cambio de las organizaciones a través de modelos adecuados para ello, sin embargo, ninguna apunta hacia los objetivos que se plantean en este estudio, ya que esta investigación consiste en diseñar las bases de un modelo que permita la mejora en la dirección y gestión contable específicamente para entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida, con la finalidad de que dicho modelo facilite el cumplimiento de metas y objetivos, permita el trabajo eficiente, la toma de decisiones eficaz y oportuna, el desarrollo adecuado de los procesos, y por ende a la obtención de un mayor y mejor rendimiento para el Estado.

Algunos autores han tocado aspectos sobre la gerencia estratégica, el control de gestión en el sector público, el mejoramiento de los procesos de las empresas, la contabilidad y gestión en el sector público, los indicadores integrales de gestión; entre otros.

De igual manera, por medio de la red de información Internet, se ha encontrado diversidad de artículos y monografías que se refieren al proceso de dirección y a los modelos para la mejora gerencial, investigaciones que permiten fundamentar teóricamente el tema abordado, tales como: El Modelo OCDE: Orientación hacia el Cliente y el Modelo Posburocrático presentados ambos por Guerrero (2001); el Modelo de Dirección Estratégica por Competencias y el Modelo de Gestión del Conocimiento definidos por Carrión y Ramírez (s/f); La Teoría “Z” de la Gerencia propuesta por Padilla (1990); el Modelo MISO “Instructor de Soporte Organizacional” propuesto por Hernández y Sánchez (1998) y así como también los

modelos propuestos por diversos autores relacionados específicamente con el recurso humano y la mejora en los procedimientos contables.

Los modelos antes mencionados presentan relación con el tema de dirección y gestión contable y proporcionan herramientas pertinentes que aunado con otros elementos derivados de la investigación de campo, permitieron desarrollar las bases de un modelo particular y específico para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.

Por otra parte, entre los trabajos de investigación relacionados con la gestión de dirección en el sector público del Estado Mérida, se puede mencionar el del autor Patiño (2004), el cual parte del objetivo: “Presentar un Sistema Estratégico de Control de Gestión Pública a ser Aplicado por la Contraloría General del Estado Mérida a los Entes y Organismos Públicos Sujetos a su Control.” (p. 7) obteniendo como resultado la necesidad de actualizar el sistema de gestión pública, mediante la automatización del control de gestión, con énfasis en la generación y establecimiento de indicadores e información oportuna y confiable para la evaluación de la gestión pública, lo cual permite allanar las vías a la modernización de la Administración Pública, desde la perspectiva del mejoramiento continuo en la Contraloría del Estado Mérida.

El aporte y la consideración de dicho trabajo de investigación como antecedente se deriva de que el autor establece que el control y la evaluación de la gestión en el contexto de la función pública, implica desarrollar sistemas, modelos, mecanismos, y herramientas que ponderen adecuadamente los elementos tanto cualitativos como cuantitativos de la gerencia, permitiendo a las instituciones públicas asimilar la multiplicidad de los objetivos y la heterogeneidad de las acciones que se realizan dentro de éstas. De igual manera el autor considera que el diseño del sistema estratégico aporta seguridad y confiabilidad, en este caso particular, en los datos e información, ya que disminuye los tiempos de respuesta, reduce pérdidas de tiempo y permite verificar el proceso y el flujo de información a través de reportes en los cuales aparece información relevante, válida y oportuna.

Ahora bien, a diferencia del modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público, éste es más cualitativo, ya

que se enfoca en la mejora continua del gerente que dirige las entidades de crédito; sin embargo, busca al igual que el propuesto por Patiño (2004), respuestas rápidas, mejoramiento en la planificación y comunicación, mejoramiento de los procesos, entre otros. Lo que se traduce a su vez en el mejoramiento del flujo de información y por ende el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos.

Otro trabajo de investigación relacionado con la gestión de dirección es el del autor Quintero (2005) que en su trabajo: Diseño de un Modelo Gerencial Basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para el IUTE, presenta como objetivo general diseñar un modelo gerencial bajo la metodología del cuadro de mando integral para el IUTE, con el propósito de mejorar la calidad de las actividades académicas y administrativas y, por consiguiente, lograr incrementar el valor agregado de la institución, encontrando como resultado que las instituciones educativas del Estado venezolano deben iniciar el proceso de implantación de modelos gerenciales dadas las fallas en la formación, desarrollo y procesos internos; con el fin de que dichos modelos ayuden a salir adelante el desarrollo de nuestro sistema educativo, de modo que brinden una mejor educación a la nación.

El aporte de dicho trabajo de investigación es que en éste, el autor considera que todas las instituciones deben poseer las herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros y así, la gerencia será más interactiva y competitiva. Asimismo para el autor, el cuadro de mando integral es la herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional, tomando en cuenta la misión y la visión, mediante un modelo gerencial que orienta al funcionario a un mejor desempeño.

Los resultados del trabajo de Quintero (2005) fundamentan teóricamente el diseño de las bases de un modelo para la mejora en la dirección y gestión contable aun más amplio y específico para entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.

Por otro lado, se encuentra una investigación realizada por Bastidas (2005) que consistió en proponer un modelo de educación recurrente para los gerentes del sector público. Tal investigación parte de un breve bosquejo sobre los aspectos que deben ser considerados a la hora de tomar decisiones y para la aplicación de estrategias;

todo ello con el fin de armonizar los sistemas, mantener los planes, fortalecer el control y mejorar la actuación gerencial, haciendo hincapié en la concepción integradora a través de la educación. Dicho modelo pretendió dar respuesta a debilidades detectadas mediante un diagnóstico realizado en tres unidades de estudio del sector público de los ámbitos municipal, estatal y nacional, buscando representatividad de los diferentes estratos por área territorial gerenciada. Para el desarrollo del modelo Bastidas (2005), consideró la identificación de tres dimensiones básicas: operativa, normativa y financiera, donde cada una tiene resultados específicos en su ámbito de competencia y en tres aspectos claves deseados en el gerente del sector público que son: el ser, el hacer y el conocer de este gerente.

La investigación desarrollada por Bastidas (2005), obtuvo como resultado que los gerentes que actuaron como sujetos de estudio, en su totalidad no recibieron inducción, capacitación ni entrenamiento al asumir su cargo; en su mayoría desconocen la forma de articular los sistemas y en consecuencia existe poco o nulo aprovechamiento de información que pudiera ser útil en la búsqueda de la eficiencia y eficacia; de igual modo, desconocen las técnicas gerenciales fundamentadas en nuevos paradigmas y se basan en un liderazgo autocrático.

El aporte de dicho trabajo de investigación es que en éste, el autor presenta un modelo con categorías y propiedades vinculadas con un esquema viable y deseado en el gerente del sector público. Reconoce además la importancia de la preparación cognoscitiva, la actitud favorable y la educación recurrente bajo un enfoque andragógico que permita armonizar el trabajo y la capacitación o actualización, lo cual considera posible al cumplir los objetivos institucionales y los objetivos curriculares.

La diferencia entre el modelo planteado por Bastidas (2005) y el modelo para la mejora en la dirección y gestión contable propuesto en esta investigación, es que el primero se enfoca más en la educación recurrente, y el segundo, se enfoca en la escogencia de herramientas y estrategias adecuadas a ser utilizadas por los gerentes pertenecientes a las entidades y órganos de crédito del sector público; sin embargo,

ambos modelos buscan un mismo fin “la mejora gerencial o direccional” que se traduce en mejora del desarrollo organizacional, mejora en el desarrollo de los procesos y mejora en el manejo de los recursos.

Bases Teóricas

Las bases teóricas permiten respaldar, conceptualizar, analizar y explicar los diferentes postulados teóricos que tienen relación directa con el tema en estudio, en este sentido se presentan los siguientes enunciados:

Sector Público

Es aquel que comprende todos los organismos que integran la Administración Pública central y descentralizada.

Bastidas, Ablan y Núñez (2002) describen lo siguiente:

Administración central: nivel institucional constituido por el Presidente de la República, el consejo de Ministros, los Ministros y los Ministros del Estado, a quienes corresponde la planificación, formulación, supervisión, coordinación y evaluación de las políticas públicas, así como el seguimiento de su ejecución
Administración descentralizada: conjunto de entes que realizan fines públicos, susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones de diversa naturaleza, dotados con una personalidad jurídica distinta de la república. (p. 1)

Organismos y Entidades de Crédito

En el ámbito de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2008) los entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, están incluidos en los numerales 6, 7 y 10 del artículo 6 y definidos en el artículo 7 de la misma. Son personas jurídicas dotadas de patrimonio propio e independiente de la República, lo cual las convierte en entidades contables, cumpliendo con la condición básica para ser consideradas sujetos del sistema de contabilidad único e integrado referido en el artículo 123 de la LOAFSP, el cual deberá ser prescrito por la Oficina

Nacional de Contabilidad Pública (ONCOP). De igual manera el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), en su artículo 29, al establecer el principio de descentralización funcional, los define como entes descentralizados funcionalmente con forma de derecho público.

Por otro lado, un órgano es aquella unidad funcional perteneciente a la administración pública que está capacitada para llevar a cabo funciones frente a terceros, y cuya actuación tiene carácter preceptivo.

Ahora bien, según el Fondo de Crédito Industrial FONCREI (2008), los entes y órganos crediticios son aquellos encargados de contribuir a la transformación del modelo productivo para lograr el desarrollo endógeno, mediante el financiamiento oportuno y la asistencia integral a los actores de la economía, alcanzar la inclusión social, equidad, y mejoramiento de la calidad de vida bajo un contexto de sustentabilidad. Asimismo, estos organismos se dedican a ejecutar la gestión crediticia para los diferentes sectores económicos del país, con el objetivo de viabilizar el acceso de los pequeños y medianos productores a los recursos financieros necesarios para convertir su actividad en generadora de productividad y mejor calidad de vida individual y comunitaria.

Gerencia y Gestión Gerencial

“La Gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización” (Hitt, 1985), citado por (Padilla, 1990, s/p). Esta definición de gerencia tiene una serie de implicaciones:

En primer lugar se afirma que la gerencia es a la vez un arte y una ciencia. La característica de ciencia de la gerencia quiere decir que, a través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimiento organizado sobre esta actividad humana. Por consiguiente toda persona involucrada en este tipo de actividad debe, si desea tener algún grado de éxito, familiarizarse con este conocimiento y aplicarlo de una manera sistemática en el desempeño de las funciones que son inherentes a la responsabilidad que le ha sido asignada. Pero, la gerencia también es un arte, lo que

implica un cierto grado de sensibilidad y creatividad en su ejercicio, que posibilite al gerente la adecuación de soluciones prescritas a los diferentes problemas que se le presentan día a día como innovar en su actuación cuando se le presente una situación nueva en su experiencia.

En segundo lugar, la definición incluye la frase "trabajar con y a través de un equipo de personas". Esta es una idea central del concepto de gerencia ya que implica, principalmente que la actividad del gerente necesariamente involucra relación con otras personas y conlleva las ideas de colaboración y de delegación, entre otras.

Finalmente, describe la finalidad del trabajo del gerente, que es el logro de los objetivos de la organización. En esta parte del concepto se afirma que es imprescindible para su ejercicio la existencia de objetivos hacia los cuales deben dirigirse las acciones del equipo gerencial y una organización concebida para el logro de los mismos.

Ahora bien, dentro de lo que significa gerencia resulta importante definir "gerente" dado su relación directa con el tema que, según Robbins (1996):

Los gerentes son aquellas personas que laboran dentro de una organización y que tienen bajo su responsabilidad recursos humanos y la obtención de objetivos. Es difícil identificar con precisión quiénes son los gerentes de una organización debido a la amplia variedad de actividades que desempeñan; por consiguiente, es preciso determinar los diferentes tipos de gerentes que se pueden encontrar. Se les llama regularmente de "primera línea" a los supervisores y/o gerentes intermedios que se ubican entre los niveles de supervisión y de dirección. A los encargados de tomar las decisiones más complejas y riesgosas, así como de establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa se les conoce como gerentes de alta dirección. (p. 7)

Para Mintzberg (1993), citado por Hernández y Sánchez (1998) "los gerentes desempeñan diferentes funciones que se presentan en situaciones específicas. Las tareas interpersonales de naturaleza simbólica se concentran en mostrar actitudes de líder, y consisten en contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados". (s.p.). Asimismo, describe las labores de enlace como el establecimiento de contactos externos que proporcionan información; esas fuentes externas son individuos o

grupos fuera de la unidad del gerente que pueden estar dentro o fuera de la organización.

El autor citado por Hernández y Sánchez (1998) en referencia identifica cuatro papeles de decisión que giran en torno a la gerencia: los gerentes, como empresarios, inician y supervisan nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización; fungen como mediadores con la intervención necesaria para resolver problemas inesperados; como asignadores de recursos; y cuando tratan con otros grupos a fin de obtener ventajas competitivas para su empresa, realizan funciones de negociación.

Por otro lado, las investigaciones de Katz (1974) citado por Hernández y Sánchez (1998), señalan que, a principios de la década de los setenta, demostraron que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales que son: técnicas, humanas y conceptuales.

Definiendo las capacidades técnicas, como el conjunto de conocimientos, prácticas y experiencias en ciertos campos especializados: como las finanzas, la manufactura la arquitectura, la ingeniería, la computación, entre otras. Por otro lado, la capacidad de trabajar en armonía y entusiasmo con otras personas, tanto de manera individual como en grupo, son habilidades humanas, y por último la capacidad de pensar y disociar se refiere a las habilidades de tipo conceptuales, las cuales son necesarias para visualizar a la organización como un todo, comprender las relaciones entre sus diversas unidades y subunidades, y percibir cómo la organización o entidad se ajusta a un entorno cada vez más amplio y complejo. La administración de los individuos en el trabajo es un reto fundamental que enfrenta la gerencia; es preciso reconocer los valores más importantes, identificar los favorables y los negativos y, por último, decidir sobre la manera de modificar lo que sea inapropiado. Sin embargo, se destina poco tiempo e interés a esta actividad y normalmente los gerentes no reciben capacitación adecuada para el manejo eficaz de los recursos humanos.

En tal sentido, la gestión gerencial o de dirección podría definirse como un proceso de administración conformado por las técnicas de planeación, medición, evaluación, y mejora de todas la actividades que se desarrollan dentro de una organización, todo ello con el propósito de incrementar de manera continua,

sistemática y consistente los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo, llevando ello a una más apropiada utilización de los recursos tanto económicos como humanos, a los efectos de mejorar el desempeño funcional y la calidad del trabajo.

Hoy en día los organismos, tanto públicos como privados, están inmersos en la búsqueda de alternativas y consensos para lograr competitividad, consolidación económica y credibilidad social, es por ello que resultan importantes los esfuerzos que contribuyan a la creación de una conciencia colectiva en torno al valor de la integridad y sobre todo los principios como forma legítima de lograr resultados efectivos en cualquier aspecto de la vida. La mejor manera de lograr efectividad profesional, gerencial, paternal, en fin, como líder, es basando nuestras propias acciones en principios.

Un ejemplo de compromiso corporativo con lo correcto se puede ver en la difusión de documentos organizacionales que describen Prácticas Éticas Corporativas, Principios para las Operaciones Globales, Normas de Negocios, Código de Conducta para los Empleados, entre otros. En todos estos documentos se le da importancia al valor del desempeño ético como esencia del compromiso de las empresas. Proporcionan mensajes a ejecutivos, gerentes y empleados sobre la manera correcta de triunfar en las organizaciones. Constituyen un espejo en el que se reflejan los principios que norman las prácticas cotidianas en la organización.

Según Blanchard (1988), citado por Ramírez (s.f.), cualquier gerente que se enfrente a decisiones que requieran de ética necesita primero examinar la situación desde diferentes puntos de vista, para estar conciente de sus alternativas y de los motivos que originan sus intenciones. Necesita realizar lo que el autor llama “Verificación Ética”, un auto-examen que consiste en tres preguntas que ayudan al gerente a aclarar las zonas grises de situaciones éticamente confusas. Estas tres preguntas son:

¿Es Legal? ¿Estaría violando alguna ley civil, comercial? ¿Va en contra de alguna política de la empresa?

¿Es equilibrada? ¿Es conveniente para todos los implicados no solo a corto plazo sino también a largo plazo? ¿Promueve relaciones ganar-ganar?

¿Como me haría sentir acerca de mí mismo? ¿Me haría sentir orgulloso? ¿Me sentiría bien si mi decisión u acción se publicara en el periódico? ¿Me sentiría bien si mi familia se entera?

A juicio del autor, el constante uso de estas preguntas como guía desarrolla en las personas un sentido de responsabilidad consciente que conduce a la larga a patrones de conducta correcta, y por ende a hábitos de efectividad.

De manera que, el llevar a cabo una gerencia ética tiene como propósito el bien común y la consecuente resistencia a provocar problemas. Este es un enfoque pragmático que según el autor debe cultivar todo gerente comprometido con la conducta ética.

Adicionalmente, Martínez (2007) en su ensayo de gerencia social presenta los Principios de la Conducta Gerencial Ética que debería considerar un gerente:

- 1. Propósito:** este principio establece que el individuo debe verse a sí mismo como una persona confiable e íntegra con la finalidad de permitir que su sentido de conciencia sea su guía. No importa lo que pase, siempre es capaz de verse al espejo y sentirse bien respecto a sí mismo.
- 2. Orgullo:** se refiere a que el individuo se sienta bien respecto a sí mismo, que no necesite la aceptación de otros para sentir que está haciendo lo correcto, de tal manera que pueda desarrollar una adecuada auto-estima y no dejar que la opinión popular influya en su carácter.
- 3. Paciencia:** establece que el individuo debe creer que las cosas irán eventualmente bien y no esperar que las cosas sucedan de inmediato. El individuo debe ir a su propio paso, no al de los demás.
- 4. Persistencia:** consiste en que el individuo mantenga su propósito, que tenga siempre el fin en mente, sin importar la conveniencia imprevisible. El comportamiento es consistente con las intenciones. Sin embargo, no debe someterse, pero tampoco rendirse.
- 5. Perspectiva:** consiste en que el individuo reflexione sobre los valores y principios personales y organizacionales, que mantenga el enfoque y que escuche el sentido común para ver el futuro de manera más clara.

Estrategias de Gestión

“Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados a definir los proyectos estratégicos”. (Serna, 2003, p. 35)

La estrategia proporciona dirección y cohesión a la empresa y son la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.

Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos son pasos que establecen un método para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades administrativas. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

En su monografía acerca de la Planeación Administrativa, García (s.f.) indica lo siguiente:

Existen procedimientos en toda organización; sin embargo estos se vuelven más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con mayor eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos. (s.p.)

Entorno de la Organización o Entidad

Toda actividad económica se encuentra inmersa de una gran variedad de elementos que se relacionan entre sí e inciden en la entidad u organización. Según Morales, Sánchez, Morales, y Figueroa (2005), tanto el entorno de la organización como todos aquellos elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la misma, se pueden describir desde dos vertientes: Macroambiente y Microambiente.

El Macroambiente, es aquel que se encuentra constituido por todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización y conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Dicho ambiente externo consta de ciertos aspectos principales a saber:

- ✓ **Condiciones Económicas:** la cual se refiere al estado actual de la economía
- ✓ **Condiciones Socio-culturales:** que corresponde a la situación general de los valores sociales imperiosos en aspectos tales como el medio ambiente natural, los derechos humanos, las orientaciones y guías en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, entre otros.
- ✓ **Condiciones político-legales:** que se refieren a los objetivos dominantes del partido que se encuentre en el gobierno, al estado general de la filosofía y así como también a las leyes y reglamentaciones gubernamentales que se encuentren establecidas.
- ✓ **Condiciones tecnológicas:** relacionadas éstas con el estado general del desarrollo, disponibilidad y acceso de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances de tipo científicos.
- ✓ **Condiciones ecológicas:** las cuales están referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

Por otro lado, el Microambiente es aquel que está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relaciona la entidad u organización. Entre los principales aspectos se incluyen:

- ✓ **Clientes:** este aspecto esta constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- ✓ **Proveedores:** los cuales son los surtidores específicos de la organización, tanto de de la materia prima que la empresa necesita para operar como de la información y el financiamiento.
- ✓ **Competencia:** se refiere a las organizaciones específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los que la empresa u organización ofrecen.

- ✓ **Reguladores:** constituidos por las agencias y representantes del gobierno, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado.

Valores Organizacionales

Actualmente los valores se aceptan como “normales”. Sin embargo, por ser valores sociales en ningún modo quiere decir que están basados en principios. “Los principios son leyes naturales, universales, autoevidente y siempre efectivas..., son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia” (Covey, 1993, p.18). En contraste, un valor social es aquella práctica o creencia a la que un grupo absoluto de la sociedad le atribuye importancia o preferencia, haciéndolo un modelo para la mayoría.

Una persona de principios tiene que estar preparada para actuar de manera que sea consistente con sus propios valores personales, y a la vez en consistencia con los valores de la organización que representa.

Los valores representan la base fundamental de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar actos, situaciones, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, “forman la médula de la cultura organizacional” (Denison, 1991, p.68).

“Los valores son las bases de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización” (Deal y Kennedy, 1985, p.56). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

“Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas” (Robbins, 1991, p.83).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener sistematizados y comprendidos los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

Cultura Organizacional

Según Robbins (1991):

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno reciente. Para el autor, hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para controlar y coordinar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otros. Sin embargo considera que las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales (p. 439).

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (p. 1).

Las definiciones de cultura antes mencionadas se encuentran identificadas con los sistemas cambiantes de la organización, ya que los valores pueden ser transformados, dado el aprendizaje continuo de los individuos; así mismo, estas definiciones le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte primordial de la cultura organizacional.

En una organización, el conjunto de creencias y valores compartidos entre los distintos miembros que la componen, condicionan el comportamiento de la misma, haciendo racional y objetivas muchas de las actitudes que unen a las personas, determinando su modo de sentir, pensar y actuar.

Por otro lado, la conducta asumida por los empleados puede ser moldeada por un clima que va consolidando y perfilando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que

activa conductas y sentimientos y puede hasta "descongelar" atributos personales preestablecidos.

La cultura organizacional resulta fundamental, ya que la misma está compuesta por la satisfacción y el bienestar tanto individual como colectivo, concertando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal en la organización.

En tal sentido, “el éxito de toda organización está en manos de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; sin embargo este manejo requiere de empleados comprometidos” (Dessler, 1997, p.39).

Liderazgo

Actualmente las empresas requieren líderes, por lo tanto ser un buen gerente no es suficiente, los procesos de cambio hacia culturas organizacionales que promuevan la integración interna, la alta productividad, y la competitividad externa, necesitan actitudes y habilidades especiales de aquellos quienes ejercen posiciones de dirección en las organizaciones e instituciones. El liderazgo es un factor clave en dichos procesos, y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo.

Los gerentes deben considerar el concepto de cultura y reconocer las actitudes que en ella se destinen al líder, con la finalidad de complementar los supuestos racionales y los objetivos de sobrevivencia y bienestar; de igual manera, ir del punto de vista racional al punto de vista cultural, lo cual no significa subjetividad en la toma de decisiones, sino entender las causas del comportamiento humano.

Para generar cambios en las maneras de pensar y actuar, se requiere de ante mano comprender cómo se desarrollaron esos pensamientos, interrelaciones, expectativas y hábitos y reconocer las causas por las que se han mantenido. El punto de vista racional sugiere la disposición de objetivos, la delimitación de la posición de los trabajadores, así como la claridad de los parámetros de seguimiento. No obstante,

para la aplicación se precisa el conocimiento de la base cultural, saber cuál es el comportamiento que se espera del líder.

Según Hernández y Sánchez (1998), algunos psicólogos desempeñaron un papel de importancia en la descripción de la teoría del liderazgo, enfocando las investigaciones que se realizaron durante los años veinte hacia el líder carismático; luego, el liderazgo fue objeto de estudio para los historiadores, científicos políticos y sociólogos. Ahora bien, el trabajo individual que se considera de mayor importancia fue el de Max Weber (1864-1920) citado por Hernández y Sánchez (1998), sociólogo que estaba interesado inicialmente en las fuerzas de autoridad en la sociedad y cómo cambiaban éstas al paso del tiempo, diferenciando la autoridad del poder. El autor citado en cuestión, consideró que las sociedades podían mantenerse a través de la identificación de alguno de los tres tipos de sistemas de autoridad; el tradicional, el racional-legal y el carismático.

Luego, James M. Burns (1978), citado por Hernández y Sánchez (1998), desarrolló la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, la cual en primer lugar, distingue entre el poder y el liderazgo, concibiéndolos como dos entidades distintas, ya que según el autor existen personas que manipulan el poder y personas que son líderes; la diferencia está en el tipo de objetivos que persiguen, pues los líderes siempre buscan el logro de los objetivos de sus seguidores.

Ahora bien, con respecto a estas dos formas posibles de liderazgo, transaccional y transformacional, Burns (1978), citado por Hernández y Sánchez (1998), considera que el primero aparece cuando el líder y los seguidores mantienen algún tipo de intercambio en la relación; éste puede ser de naturaleza psicológica, económica, política o, por ejemplo: intercambian lealtad por consideración, dinero por trabajo, votos por votos. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es que tiende a ser transitorio, ya que dura hasta que el intercambio se realiza y la relación permanece mientras existe el beneficio mutuo.

Por su parte, para el autor citado en cuestión, el liderazgo transformacional, realiza el cambio de *status quo* de los seguidores, tomando en cuenta los valores y las percepciones de éstos como los más importantes; el líder transformacional articula los

problemas conforme al sistema actual y distingue una visión nueva de la sociedad o de la organización, la cual se encuentra ligada a los seguidores y al líder; y en congruencia con los valores que entre ellos comparten. De acuerdo con Burns (1978), citado por Hernández y Sánchez (1998), el liderazgo transformacional es una acción moral que sirve para incrementar el tipo de conducta humana; considera además que el líder transformacional no sólo es educado para preservar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes.

De igual manera, Burns (1978), citado por Hernández y Sánchez (1998) considera que el verdadero líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión normalmente rodea los ideales de éstos. Asimismo el autor establece que los líderes del tipo transformacionales se encuentran en diferentes áreas sociales, como por ejemplo: los directivos, los educadores, personajes religiosos, entrenadores, entre otros, sin embargo, asegura que los líderes más exitosos son aquellos que trabajan la parte humana de sus seguidores.

Burns (1978), citado por Hernández y Sánchez (1998), asegura que el liderazgo se va formando a través de la experiencia, dado que la oportunidad de experimentar y conocer favorece potencialmente el desarrollo gerencial eficiente; el cual se inicia cuando se influye en la decisión y el resultado beneficia al conjunto de la organización.

Por otro lado, Hughes (s.f.), citado por Hernández y Sánchez (1998), afirma que el aprendizaje hacia el liderazgo que se encuentra relacionado con la experiencia, consiste en la integración de sentimientos tanto positivos como negativos, de manera tal, que dicha combinación pueda ayudar a la reflexión y, por lo tanto, al aprendizaje, para lo cual el autor describe dos listas de sentimientos que considera son complementarios:

Tabla 1

Integración de sentimientos positivos y negativos

Negativos	Positivos
Dolor	Cambio
Temor	Éxito
Frustración	Orgullo
Tensión	Capacidad
Depresión	Entusiasmo
Desconcierto	Talento
Enojo	Reconocimiento de los recursos propios
Lastimado	Aprendizaje

Nota. Hughes (s.f.), citado por Hernández y Sánchez (1998)

En conclusión, se puede decir que el liderazgo, percibido como un valor de la cultura organizacional, es una actitud que se encuentra susceptible de ser aprendida por algunos trabajadores de la organización, los cuales deberán poseer características tales como: sensibilidad, autoestima alta, capacidad de autocrítica, empatía y congruencia; es decir deben poseer madurez psicológica.

La información contable como herramienta de gestión

Según López (2005), en los últimos años se han presentado cambios de tipo político, social, cultural y económico, los cuales considera, han influido en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades, cambios tales como: la incertidumbre, la inestabilidad, la demanda exigente y selectiva, la rapidez

en innovaciones tecnológicas, la calidad como estrategia diferenciadora, la internacionalización de los mercados, entre otros.

Aunado a ello el autor hace mención a los cambios a nivel empresarial, los cuales están vinculados a la estrategia, la cultura y la gestión.

En tal sentido, López (2005), considera que las empresas deben contar con aspectos que permitan darle un nivel competitivo adecuado, tales como: el rechazo a la rigidez, la adaptación de productos a las demandas de los clientes, el mejoramiento de la distribución de los bienes y servicios, la rapidez en los mecanismos de comunicación del producto o servicio, la eficiencia en la productividad, la disminución de los costos, entre otros.

López (2005), considera que estos aspectos determinan la necesidad de que las organizaciones realicen su proceso de gestión con vistas a alcanzar sus objetivos estratégicos y por lo tanto, considera que resulta vital el control de esa gestión, así como de conocer los resultados de cada una de las áreas de la empresa, de sus actividades con vistas a desarrollar un adecuado proceso de toma de decisiones.

Para el autor en este nuevo entorno la gerencia debe conocer cada problema, cada resultado y necesita de información cuantitativa y cualitativa para poder dirigir y llevar a su organización a mantenerse en el tiempo.

López (2005), indica que la Contabilidad de Gestión, es decir, la contabilidad dedicada a la información con fines internos para la dirección, permite conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones y atendiendo a sus tres propósitos básicos: la valuación adecuada de los inventarios, la toma de decisiones, la planeación y el control.

De igual manera López (2005), considera que la Contabilidad de Gestión brinda información oportuna a la gerencia, por tanto tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno.

Para el autor la Contabilidad de Gestión resulta de mayor importancia cuando la complejidad organizativa es mayor y existe más presión competitiva, dado que el control de la gestión en estos casos es fundamental.

Sin embargo, para López (2005) en los últimos años el desarrollo de los Sistemas de Contabilidad de Gestión no ha dado respuesta a la magnitud de los cambios ocurridos en el entorno empresarial, volviéndose obsoletos los llamados “Sistemas Tradicionales” que fueron elaborados en otras condiciones y con otros fines. Para el autor dichos sistemas presentan limitaciones como: el excesivo nivel de agregación de los datos, la orientación operativa a corto plazo, el énfasis fundamental al control de los costos, el estar basados a una estructura de empresa muy jerarquizada, entre otras.

En tal sentido López (2005), considera que el objetivo principal de la Contabilidad de Gestión consiste en “permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad” (s.p.), teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El ambiente externo mediante el planteamiento estratégico.
- ✓ La mejora continua de los procesos productivos internos, tanto cualitativos como cuantitativos.
- ✓ El control y la gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización.

Por tanto para el autor, los factores críticos de éxito, no están relacionados únicamente con la disminución de los costos, sino también con la calidad de los productos, la satisfacción del cliente, la flexibilidad de los procesos, el mercado, entre otros aspectos; lo que implica que en los nuevos sistemas de Contabilidad de Gestión se reúnan factores cualitativos y cuantitativos.

Para López (2005), las “Nuevas Tecnologías de Gestión” han surgido como una respuesta a la situación creada por las exigencias del nuevo entorno y considera que éstas son procedimientos desarrollados para optimizar el uso de los recursos del ente, para alcanzar un objetivo y que tienen incidencia en los procedimientos y en la información que resulta de los Sistemas de Contabilidad de Gestión.

El autor considera como nuevas tecnologías:

1.-La Contabilidad de Dirección Estratégica: es aquella que promueve el control empresarial ligado al proceso estratégico, garantizando que todos los factores estén en función de los objetivos globales de la organización y de los cambios en el entorno.

2.-Los Sistemas de Medida y Control el Just in Time: este sistema basa sus principios en lograr la reducción de los costos y el incremento de la productividad a partir de criterio de eliminar todas aquellas actividades que no añaden valor al producto.

3.-El Control de la Calidad Total: el cual tiene influencia en los costos, dada la necesidad de controlar los recursos utilizados para obtener y mantener la calidad, o los invertidos por no tenerla o perderla.

4.-El Target Cost (Costo Objetivo): esta herramienta consiste en estimar el costo del producto desde el diseño del mismo considerando el comportamiento de su precio en el mercado y las utilidades que se desean alcanzar.

5.-El Costeo Basado en las Actividades (ABC): esta herramienta se basa en la afirmación de que son las actividades las que consumen los recursos para poder elaborar el producto o prestar el servicio y se utiliza fundamentalmente para lograr una asignación más adecuada de los costos indirectos. (López 2005, s.p.)

Por último, según el autor, cuando se hace referencia a Nuevas Tecnologías de Gestión, está presente el papel que en ellas juega la necesidad de un eficiente control y de poder contarse con la información adecuada para tomar decisiones certeras y precisas.

Modelos de Gestión para las Organizaciones

Según la Enciclopedia Visor (1999), un modelo:

Es la noción desarrollada para poner de relieve ciertos modos de explicación de la realidad. Pueden ser empleados en todas las ciencias. Sirve para interpretar una teoría, que a su vez suele tener varios modelos... La elección de un determinado modelo condiciona la explicación consecuente, ya que puede eliminar o simplificar algunos aspectos o, al contrario, resaltar otros...

En lo social establece como concepto de modelo: a cada uno de los modos habituales de conducta que imperan en una sociedad. El ser humano tiende a repetir una serie de actos, por rutina, comodidad o por aprendizaje en el proceso de socialización...(s.p.)

Un modelo se caracteriza por ser compartido por la generalidad de personas que pertenezcan a un grupo, por ser repetido frecuentemente, valorado por la sociedad y sancionado en caso de incumplimiento, por lo que las personas se sienten obligados a seguirlo; sin embargo, se considera que los modelos son relativos y varían en el

tiempo y el espacio según la posición social y el tipo de grupos que lo sigan. No obstante son de carácter absoluto para la sociedad o grupo que los fija. El hecho de su existencia hace posible la predicción de muchas conductas sociales.

Según la Enciclopedia Visor (1999) "...se puede distinguir entre modelos reales o ideales y modelos externos e internos. Las pautas externas se refieren a conductas del hombre, a sus modos exteriores de hacer. Las internas son modos comunes de pensar, ideas, creencias de carácter colectivo..." (s.p.).

En este sentido, en los últimos tiempos las organizaciones están añadiendo nuevos conceptos en su gestión, conceptos como lo son el internet y las nuevas tecnologías, la globalización, la gestión de los recursos humanos y del conocimiento, el cambio constante, el mayor poder en el cliente, la gestión de la innovación, entre otros.

Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, conllevan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados organizacionales.

Navarro (2002), expone los conceptos que más afectan a la gestión organizacional tales como:

- ✓ *La tecnología bien gestionada*: la cual puede y debe ser una ventaja de la organización. Tecnologías emergentes como el internet, el comercio electrónico, los sistemas de información, los dispositivos móviles, entre otros, aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la organización, siempre y cuando se tengan en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización.
- ✓ *Los recursos humanos*: los cuales son el mayor activo de las organizaciones y se han de gestionar como tales. Por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos fundamentales.
- ✓ *La globalización*: ya que ésta es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los competidores, los clientes y los proveedores son más globales.
- ✓ *El enfoque al cliente y la innovación constante*: los cuales están pasando de ser recomendables a ser indispensables para las organizaciones. Estos elementos tienen que ser compartidos por todos los miembros de la organización e incorporados en la cultura organizacional.

Existes diversidad de modelos que apuntan hacia la mejora en la dirección entre ellos se pueden mencionar los dos presentados por Guerrero (2001), quien los define como Nuevos Modelos de Gestión Pública:

Uno de ellos es el **Modelo OCDE (Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico): Orientación hacia el Cliente:** el cual consiste en administrar las operaciones en el mercado, calcular precios, hacer de las oficinas centros productivos y estimular de manera tal que estas últimas sean competitivas entre sí. Dicho modelo es conocido también como modelo neo-gestionario y según estudios realizados por el autor data de 1979 y se creó como iniciativa en pro de la reforma de la Administración Pública.

El modelo pretende el mejoramiento de la Administración Pública, con miras al crecimiento de la economía de mercado, mediante la orientación hacia el cliente: esto dado que los individuos estaban influenciados principalmente por los beneficios (educación, salud y recursos) que son proporcionados por el Estado.

El segundo es el **Modelo Posburocrático:** el cual parte del uso común de términos como servicio, cliente, valor, calidad, incentivo, innovación y flexibilidad.

El uso de dichos términos permite mejorar las operaciones gubernamentales, y se considera que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las ideas y los argumentos acerca de la gestión pública. Para Lbid (s.f.) citado por Guerrero (2001), "El término más apropiado para la nueva generación de extensa familia de ideas, acerca de cómo el gobierno hace productivas y responsables sus operaciones, es paradigma posburocrático".

El modelo posburocrático está formado por los siguientes pasos: del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción; del control al éxito; de la adhesión a las normas; más allá de las funciones, la autoridad y la estructura; de la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas; de la justificación de costos a la provisión de valor; más allá de las reglas y de los procedimientos, y más allá de los sistemas administrativos en operación.

Otros modelos que tienen relación con la mejora en la dirección son los publicados por Carrión y Ramírez (s.f.) de diversos autores, de los cuales se definen los siguientes:

1.- Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: el capital intangible (Bueno, 1998):

Los intangibles son activos que cobran cada vez más importancia en la realidad económica empresarial.

El capital intangible (conjunto de competencias básicas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva) es considerado por el autor como clave estratégica de la competencia.

El modelo de Dirección Estratégica por Competencias, tiene como finalidad orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

Para Bueno y Morcillo (1997), citado por Carrión y Ramírez (s.f.), "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos básicos distintivos que son:

- ✓ Los de origen tecnológico: que son el saber y las experiencias acumuladas por la empresa.
- ✓ Los de origen organizativo: los cuales son los "procesos de acción" de la organización y;
- ✓ Los de carácter personal: que son las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización.

De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

El objetivo del modelo de Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, la esencial es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que es capaz de ser y de hacer y lo que hace o sabe la empresa.

El modelo de Dirección Estratégica por Competencias presenta tres argumentos básicos que son:

1.- *Las actitudes o valores*: los cuales pueden ser personales, organizativas, tecnológicas y relacionales, es decir lo que quiere ser la empresa.

2.- *Los conocimientos*: estos pueden ser explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva" es decir, saber hacer o lo que hace la empresa.

3.- *Las capacidades*: las cuales pueden ser conocimientos tácitos, habilidades y experiencia, es decir, lo que es capaz de ser y de hacer.

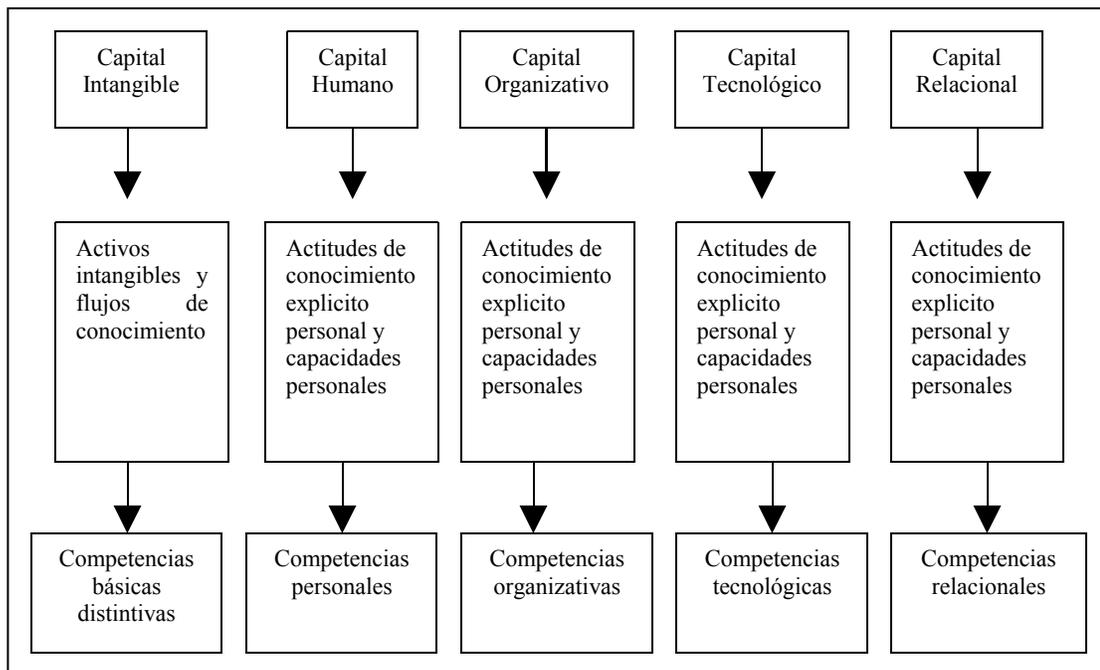


Gráfico 1: Estructura y Función del Capital Intangible. Bueno (1998), citado por Carrión y Ramírez (s.f.).

Para Bueno (1998), citado por Carrión y Ramírez (s.f.), este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la organización, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la misma. El modelo ofrece las siguientes guías de actuación:

- ✓ Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento.
- ✓ Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.

- ✓ Cómo conocer o cuáles son los valores que las personas incorporan a la organización.
- ✓ Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.
- ✓ Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que faciliten la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
- ✓ Cómo trabajar y compartir experiencias.
- ✓ Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.
- ✓ Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".

2.- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998):

Este modelo parte de la siguiente interrogante: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a la interrogante el modelo tiene como finalidad la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Para Tejedor y Aguirre (1998), citado por Carrión y Ramírez (s.f.), la cultura, la estructura organizativa, los mecanismos de aprendizaje, el liderazgo, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Para el autor citado en cuestión, los factores condicionantes del aprendizaje son:

1.- *Compromiso firme y consciente de toda la organización*, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo y consciente.

Tejedor y Aguirre (1998), citado por Carrión y Ramírez (s.f.), consideran que el requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento, es reconocer que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometido con todo tipo de recursos.

2.- *Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles:* la organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Por ello que, disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de almacenamiento, captación, creación, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización al máximo del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, habilidades, actitudes, mecanismos, herramientas, y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- ✓ La generación de una memoria organizacional.
- ✓ Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.
- ✓ La capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ El desarrollo de la creatividad.
- ✓ Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- ✓ La capacidad de aprender de la experiencia.
- ✓ La responsabilidad del personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- ✓ Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores cometidos.
- ✓ Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- ✓ La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- ✓ La visión sistémica, es decir, ser capaz de entender los problemas de forma no lineal, analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo.

Para Tejedor y Aguirre (1998), citado por Carrión y Ramírez (s.f.), si se logra que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la empresa, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como informes, visitas, reuniones, programas de formación internos, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares, entre otros.

3.- *Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran*, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

No obstante, hay que considerar las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje que son:

- ✓ Estructuras burocráticas.
- ✓ Búsqueda de homogeneidad.
- ✓ Autocomplacencia.
- ✓ Aislamiento del entorno.
- ✓ Individualismo.
- ✓ Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- ✓ Orientación a corto plazo.
- ✓ Planificación rígida y continuista.
- ✓ Cultura de ocultación de errores.

Para Tejedor y Aguirre (1998), citado por Carrión y Ramírez (s.f.), el modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: estilo de liderazgo, estructura, estrategia, cultura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Así mismo, el modelo refleja los resultados que debería producir el aprendizaje. De tal manera que la capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- ✓ El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.
- ✓ La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- ✓ Una mejora en la calidad de sus resultados.
- ✓ La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.

Así mismo, otro modelo que tiene relación con la mejora gerencial es el presentado por Padilla (1990):

La Teoría "Z" de la Gerencia:

Según Padilla (1990), a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas escuelas del pensamiento sobre el tema de la gerencia, sin embargo, el autor resume el extenso

cuerpo de conocimiento sobre estos enfoques en dos Teorías de la Gerencia, que son: la Teoría X y Teoría Y. En donde la primera está basada en la suposición de que los empleados poseen una repulsión natural hacia el trabajo y en consecuencia es necesario el uso de la autoridad y de mecanismos de control para lograr la realización de su potencial de producción. Por su parte la Teoría Y de la Gerencia tiene como postulado fundamental el que la persona esta inclinada a la producción y al trabajo de una manera innata y que la labor de la gerencia consiste en proveer el ambiente y la infraestructura adecuada para que el empleado, de una forma natural, produzca los resultados deseados. Padilla (1990), establece que a través de estos enfoques se han desarrollado una serie de herramientas para el perfeccionamiento de la función gerencial que se conocen como la Gerencia Científica y la Gerencia de Relaciones Humanas, correspondientes una a la Teoría X y la otra a la Teoría Y de la Gerencia.

El autor indica que en el marco de la Gerencia Científica, se encuentran técnicas que han demostrado ser muy útiles en el ejercicio de la función gerencial, tales como, la mecánica del trabajo, herramientas de seguimiento y control que hacen énfasis en la producción, en la medición objetiva de la productividad y en su mejoramiento. El autor considera, que el fruto más importante de esta escuela de pensamiento y que ha tomado un lugar preponderante en la gerencia moderna como herramienta de trabajo para todas las funciones de dirección, es la llamada Gerencia por Objetivos (MBO), la cual tiene sus bondades, pero que a la larga, el enfatizarse sólo en la producción causaría desgaste en las relaciones entre el equipo de trabajo.

Por su parte, para el autor la Gerencia de Relaciones Humanas, también ha formado un conjunto de herramientas de gerencia, las cuales son fundamentales en el área del manejo óptimo y eficaz de las interacciones personales entre el gerente y su equipo de colaboradores inmediato. Para Padilla (1990), el énfasis es en la persona o grupo de personas, tratados como tales y no como "mano de obra" a "horas-hombre", y en el desarrollo de la persona como medio central para el logro de los objetivos de la organización. A este respecto el autor destaca como desarrollo importante de esta escuela, la llamada Gerencia Participativa, la cual le asigna relevancia al trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso en la gestión que se genera al sentirse

partícipe de la generación de objetivos, estrategias, acciones y decisiones, que afectan el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

En este sentido, el autor destaca que este tipo de gerencia producirá buenos resultados en términos de la moral del grupo y de sus integrantes, pero las probabilidades de éxito de la organización en un ambiente competitivo son escasas.

Ahora bien, para el autor en referencia, la Teoría "Z" de la Gerencia surge como síntesis unificadora que rescata las virtudes de ambos enfoques. Así, si la Teoría X se define como la gerencia orientada a la producción y la Teoría Y como la gerencia orientada hacia la persona, la Teoría "Z" se define como la gerencia orientada hacia la productividad a través de la persona. Para el autor esta síntesis puede interpretarse con facilidad si se explica la función gerencial como un concepto bidimensional tal y como se muestra en el gráfico N° 2; en el que se observa cómo se pueden obtener cuatro tipos puros de gerencia. Los tres ya descritos como tipo X, tipo Y, y tipo Z, y un cuarto tipo L, que califica bajo, tanto en preocupación por la producción, como por la persona. Este cuarto tipo L de gerencia "*laissez faire*" pudiera calificarse más bien como ausencia de gerencia o debilidad en la gerencia, que sin embargo es característico de las organizaciones burocráticas.

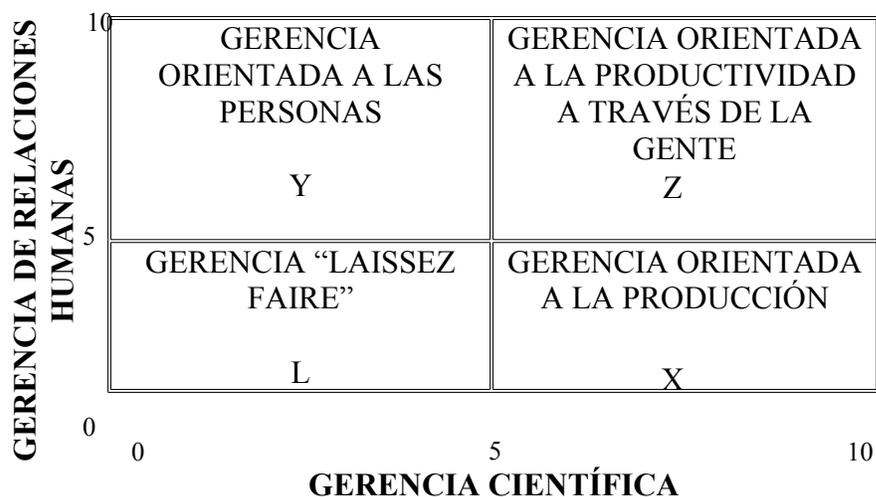


Gráfico 2: Gerencia: Teoría bidimensional. Padilla (1990).

El autor establece que los roles fundamentales de la gerencia implican, además de la ejecución de las funciones tradicionales de planificación, organización, recursos humanos, dirección y control, la definición de una filosofía de cómo se van a llevar a cabo estas funciones. Para el autor, esta filosofía debe incluir entre sus postulados una serie de aspectos que cubren desde la clara definición de la visión de la organización, la especificación de los objetivos que conocen, a la realización de la misión, el enunciado de los valores que sirven de patrones éticos de conducta y el establecimiento de las estrategias gerenciales para la conducción correcta de la organización. Igualmente señala que una organización que adopte el Modelo "Z", debe considerarlo también a la hora de seleccionar los objetivos, valores y estrategias gerenciales. Indica además, que la estrategia gerencial debe incluir un balance adecuado de énfasis en productividad y preocupación por el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización.

El autor citado en cuestión también presenta las funciones gerenciales que se deben considerar en el modelo, que son:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Dirección
- ✓ Control

La planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia. Con sólo una buena planificación es posible llevar a cabo las otras tareas gerenciales. El autor indica que en esta área de acción es necesario distinguir la planificación global de la organización y la planificación operativa de cada una de sus unidades.

La herramienta natural para el desarrollo de los planes de la organización a nivel global es la llamada "Planificación Estratégica", la cual representa una guía para las actividades de la organización que tienen impacto en el mediano plazo. Los planes operativos de cada una de las unidades de la organización deben evaluarse en función de su contribución al plan estratégico global. Para el autor, el proceso de generación de los planes estratégicos de una organización debe llevarse a cabo con la

participación de aquellas personas que luego serán llamadas a dar cuenta del éxito o fracaso del plan. Considera que sólo así es posible lograr una identificación de éstas con el plan y un compromiso real de llevarlo adelante, de tal manera que el plan debe abarcar un horizonte situado en el mediano plazo y prever un mecanismo de revisión periódico.

Por otro lado, el autor indica que “la planificación operativa de cada una de las unidades de la organización. Por definición es una planificación de corto plazo (un año), y que requiere permanente revisión”(s.p.).

Ahora bien, el autor citado en cuestión hace referencia además al área de organización, considerando ésta como una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. En tal sentido, establece la necesidad de concebir la organización como un parámetro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan.

De igual manera Padilla (1990), considera que la función de recursos humanos, es la de suministro de personal y su desarrollo, siendo esta una actividad también del gerente a la que debe darse prioridad. Indica además, que el suministro y el desarrollo, debe hacerse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de brecha, utilizando preguntas como: ¿Cuál es el personal que necesitamos?, ¿Cuál es el personal que tenemos?, ¿Qué personal debemos procurar?, ¿Qué actividades de desarrollo de personal debemos acometer? entre otras. Para el autor la respuesta a estas interrogantes conduce al plan de captación y desarrollo de personal que debe adoptarse.

Con respecto a la función de dirección el autor en referencia, indica que esta es la de más evidente incumbencia en relación a las actividades típicas del gerente. Sin embargo, el autor considera que generalmente se olvida que esta función trae una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación, que son fundamentales en una interpretación "Z" del rol del gerente. Además de ello en lo que respecta a esta función gerencial es importante destacar el valor del estilo de liderazgo que se ejerce.

Según Padilla (1990), para la alta gerencia de una organización, el seleccionar adecuadamente las personas que, además de la necesaria formación gerencial y

administrativa, posean las cualidades profesionales requeridas para un cargo de dirección, es parámetro crítico de éxito.

Por último, la función de control, evaluación y corrección son para el autor las que completan el espectro de actividades de la gerencia en general, y de la gerencia de investigación y desarrollo en particular.

Por otro lado, otro modelo relacionado con la mejora en la dirección es el presentado por Hernández y Sánchez (1998), quienes consideran que dada la complejidad de las experiencias de los individuos y de las organizaciones, resulta adecuado contar con un esquema conceptual que simplifique, ordene y mejore las situaciones laborales y, en consecuencia, que permita la renovación constante de la organización.

En tal sentido, los autores indican que la posibilidad de usar un nuevo estilo para administrar el recurso humano desde los puestos gerenciales, podría ser a través de un modelo denominado:

Instructor de soporte organizacional (MISO): considerándolo como una herramienta que permita reconocer la forma de conducir a las personas hacia objetivos comunes.

Hernández y Sánchez (1998), establecen que la economía a nivel mundial atraviesa constantemente por variaciones en la división internacional del trabajo, lo que ocasiona transformaciones estructurales profundas, tanto en la economía interna de cada país como en sus relaciones con el resto de los países. El proceso de globalización económica se ha caracterizado por el aumento de redes entre unidades productivas distantes y por la conexión más estrecha de las economías de las naciones.

Por otra parte, los autores en referencia indican que las innovaciones persistentes en la tecnología de la información se han fusionado con el fenómeno de la globalización de los mercados financieros y de productos, lo cual ha ocasionado un matiz desconcertante; y por ende, muchas de las guías y principios, creados para situaciones similares ya no son totalmente aplicables. En consecuencia Hernández y

Sánchez (1998), consideran que las organizaciones deben ser cada vez más hábiles para responder con rapidez a los cambios y deben estar comandadas por individuos capaces de desafiar las teorías convencionales y poner en práctica con eficacia cambios masivos y revolucionarios.

Para Hernández y Sánchez (1998), el modelo de instructor de soporte organizacional reconoce la importancia de la labor gerencial, tal como se expresa al situar a su ejecutor en un plano eje, que le permita ser capaz de apoyar, escuchar, instruir, entender, y desarrollar al personal que se encuentre a cargo, de tal manera que la información se traduzca en comunicación y comprensión, y se pueda, al mismo tiempo, derivar en la proposición de alternativas innovadoras y técnicamente soportadas, de tal forma que la toma de decisiones sea más viable con relación a quienes son afectados por ésta. Es decir, si hay que modificar el rumbo de la organización o la manera de trabajar, han de ser los empleados quienes conozcan y participen en el proceso de decisión.

Para Hernández y Sánchez (1998), el instructor de soporte organizacional debe permitir transformar la empresa hacia la construcción de una organización de tipo inteligente; aunque para los autores la inteligencia es un atributo que se dice individual, la expresión de organizaciones inteligentes tiene sentido en su relación con el desarrollo y el crecimiento de las empresas; y no sólo a que esté constituida por individuos inteligentes.

Consideran además que un conjunto de individuos que sean inteligentes pueden fracasar si no están organizados inteligentemente, cosa que no depende del intelecto de cada uno, sino de la relación que guardan entre sí y de su madurez emocional, es decir, cómo realizan la automotivación positiva, qué tanto conocen sus propias emociones y qué habilidad tienen para manejarlas bien, en qué grado conocen las emociones de los demás y si se relacionan de manera adecuada, entre otras. Para los autores citados en cuestión, una organización que esté construida con elementos que sean inteligentes y sensibles es capaz de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos. Para ellos, la clave está en la siguiente premisa: trabajar es aprender, dirigir es enseñar.

Según Hernández y Sánchez (1998), la actividad de capacitación y desarrollo de personal se ha mantenido como exclusiva de un departamento que puede existir o no. Tomando en cuenta la premisa anterior, los autores señalan que esta capacitación debe partir del instructor de soporte organizacional.

En tal sentido, lo antes planteado constituye, para estos autores, una línea de avance en la aplicación del conocimiento dentro de la organización que puede influir en la conducta participativa de sus integrantes. Consideran además, que la complejidad de la instrucción necesaria para el manejo actual de las organizaciones ha llegado a tal magnitud, que los conocimientos acumulados en una sola persona se pueden convertir literalmente improductivos para el logro de objetivos organizacionales, de tal forma que la gerencia debe facilitar la difusión de conocimientos, de manera que la información se transmita a los miembros de la empresa, para crear grupos de trabajo que tengan objetivos colectivos de investigación y aprendizaje.

Hernández y Sánchez (1998), establecen que el estilo gerencial adecuado no sólo es aquél en el cual unos enseñan y otros aprenden, ya que los mismos que enseñan son quienes más deben de aprender y, en primera instancia, de aquellos a quienes enseñan, porque el aprendizaje debe ser sistemático y multidireccional. Los autores citados en cuestión consideran que es tiempo de encontrar la excelencia gerencial a través de gerentes emocionalmente maduros, humanísticos, empáticos, dispuestos a enseñar y aprender, veraces y modestos.

Este modelo propone, que los gerentes, como inspiradores de la conducta organizacional, piensen más en los demás que en sí mismos, sólo así pueden crear la atmósfera idónea para su aplicación. El ambiente favorable en una empresa sólo es posible si la autoridad de quienes la poseen es reconocida. Sin duda, la imposición rígida en los mandos y en la disciplina de línea dura, desde los altos niveles jerárquicos es perjudicial, sobre todo cuando la información se maneja de manera impersonal para aquellos que son parte de los niveles bajos; en ese estilo, los directivos no son fuente de ejemplo positivo. *Ibíd.*

Según Hernández y Sánchez (1998), el MISO supone el mantenimiento del contacto directo, flexible y dinámico con su grupo; que el líder opere como líder, es decir, que el líder establezca una interacción cercana con sus empleados. Asimismo, el instructor organizacional será considerado eficaz en igual proporción a su competencia para desarrollar habilidades de motivación en sus empleados: que los ayude a sentirse fuertes, seguros y responsables, estimulándolos a través de reconocimientos y aceptando los procesos de cambio e innovación. Estos investigadores, consideran que cuando la creación colectiva surge por la intensa acción de la gerencia, los resultados pueden ser superiores a los que se logran con la simple suma de actividades que se realizan en la organización.

Destacan también que el instructor de soporte organizacional es el resultado de la interacción dinámica que puede generarse de la participación organizacional, donde el sentido de pertenencia en todos los sectores de la empresa se sustente en la actitud básica del cambio organizacional. Asimismo, consideran que la gerencia debe lograr una interrelación óptima entre las diferentes redes de comunicación que se establecen ya sean de manera formal o informal, que originen los estímulos adecuados para la obtención de los objetivos organizacionales, en particular los que beneficien la cultura organizacional en el marco de calidad y productividad continúa.

Por otro lado, según los autores en referencia, la comunicación eficaz sirve como herramienta fundamental para ejercer la labor de instructor de soporte organizacional, ya que propicia una adecuada motivación, coordinación y delegación de autoridad. Asimismo, consideran la necesidad de comunicación efectiva entre el gerente y los integrantes de su equipo de trabajo, más aún cuando la gerencia se toma como conductor del proceso, pues genera efectividad, identidad y comprensión de los objetivos y compromisos que se establecen.

Para Hernández y Sánchez (1998), una buena amistad entre el gerente y su grupo de trabajo puede resultar más importante para mejorar la conducta laboral que cualquier otra relación derivada de las tareas y actividades formales o preferencias de cada persona, sin embargo, indican que El MISO no implica, por consiguiente, la

manipulación de las personas, sino la valorización del recurso humano que ha de transformarse en un efectivo agente de cambio.

Siguiendo la línea del tema acerca de los modelos de mejora en la dirección, es importante mencionar aquellos relacionados específicamente con el recurso humano, ya que de ellos se derivan herramientas pertinentes. En tal sentido, se describen algunos modelos citados por Velásquez y De Miguel (s.f.):

1.- Modelo planteado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), la cual es una institución latinoamericana de estudios empresariales, cuyo planteamiento se basa en la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques innovadores que sean determinados por las características que posea el entorno donde se desenvuelven las organizaciones en la actualidad. Dicha corporación considera que para lograr que el recurso humano de una organización o entidad contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento continuo, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del mismo, que son: habilidad, motivación y flexibilidad o adaptación al cambio, las cuales deben operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuiría.

Así mismo el modelo establece los siguientes subsistemas que van a permitir integrar el sistema de gerencia de recursos humanos:

- ✓ *Subsistema de cargos y puestos*: en el cual se establece la definición de los perfiles, incorporando funciones que permitan la mejora, el control, el mantenimiento y que además sean susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.
- ✓ *Subsistema de desarrollo y entrenamiento*: en este se define el entrenamiento no sólo por la formación para llevar a cabo una función laboral, sino también, que permita desarrollar las habilidades necesarias en el empleado para mejorar las operaciones, atenderlos y rotarlos por diferentes puestos de trabajo, facilitando así los cambios en las estructuras del trabajo.
- ✓ *Subsistema de reconocimiento y retribución*: el cual establece el compartir de los beneficios del proceso de mejora y estimular la permanencia. Según la Corporación Andina de Fomento (CAF), este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- ✓ *Subsistema de evaluación*: en este se incluye el evaluar la capacidad de conocimientos del trabajador, la cooperación, los aportes realizados tanto para

el mejoramiento del proceso como para el incremento de la calidad y el desarrollo con iniciativas propias.

- ✓ *Subsistema de selección:* consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (planificación de largo plazo) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en un momento dado. Búsqueda de personal con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.
- ✓ *Subsistema de participación:* debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el sindicato. *Ibíd.* (s.p.)

El enfoque antes descrito trata de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal, ya que se le da peso al subsistema de entrenamiento y desarrollo, el cual constituye la vía principal para lograr la flexibilidad e integración del recurso humano, que a su vez permitirá el desarrollo de procesos de mejora continua, incrementando así los niveles de calidad, productividad y competitividad en la organización. *Ibíd.* (s.p.)

2.- Modelo planteado por Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de recursos humanos constituye un sistema de diversas actividades interdependientes. Dicho modelo está conformado por los siguientes elementos:

- ✓ *Fundamentos y retos:* la administración de personal enfrenta retos múltiples en su labor. El principal reto consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros se derivan del entorno en que se desenvuelven las organizaciones, como son: las alternativas de mercado, la economía, las disposiciones gubernamentales, entre otras.
- ✓ *Planeamiento y selección:* constituye el centro de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras relacionadas con los recursos humanos, que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- ✓ *Desarrollo y evaluación:* se refiere a la orientación de los empleados sobre las políticas y los procedimientos de la organización. Así como la capacitación necesaria para ser productivos. Además, incluye las evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- ✓ *Compensaciones:* Es un elemento necesario para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

- ✓ *Servicios al personal:* Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- ✓ *Relaciones con el sindicato:* existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los recursos humanos.
- ✓ *Perspectiva general de la administración de personal:* los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones de su trabajo. *Ibíd.* (s.p.)

Para Velásquez y De miguel (s.f.), este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de recursos humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de gerencia de recursos humanos. Consideran acorde el papel inicial que le otorga a los fundamentos y retos, donde se incluye al entorno como base para establecer el sistema, sin embargo consideran que separar las compensaciones de los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

3.- Modelo propuesto por Arnol Hax (1992), el cual plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos del que es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de gestión de recursos humanos tales como:

- ✓ Componentes que faciliten el proceso de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
- ✓ Componentes de planeamiento general en la organización.
- ✓ Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
- ✓ Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
- ✓ Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para cubrirlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, existan otros disponibles para cubrirlos.
- ✓ Componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que

reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo. *Ibíd.* (s.p.)

Para Velásquez y De miguel (s.f.), los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confiere el autor al planeamiento y desarrollo de los recursos humanos como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está enfatizada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de recursos humanos tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y el rendimiento de la organización. Para ellos, una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los recursos humanos.

4.- Modelo propuesto por Idalberto Chiavenato (1993), según este autor citado por Velásquez y De miguel (s.f.), la administración de los recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes que son:

- ✓ *Subsistema de alimentación de recursos humanos*: el cual incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ✓ *Subsistema de aplicación de recursos humanos*: en este se incluye la descripción y el análisis de los cargos, la evaluación del mérito o del desempeño, la integración o inducción, y la rotación del personal.
- ✓ *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos*: el cual está constituido por los planes de beneficio social, la remuneración, el registro y control del personal y la higiene y seguridad en el trabajo.
- ✓ *Subsistema de desarrollo de recursos humanos*: en el cual se incluyen los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- ✓ *Subsistema de control de recursos humanos*: constituido por el banco de datos, los sistemas de información de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos. *Ibíd.* (s.p.)

Para los autores en referencia, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son aplicados, desarrollados, captados, mantenidos, y controlados por la organización. Además, son situacionales, ya que varían de acuerdo con la situación y dependen de factores organizacionales, ambientales, humanos, tecnológicos, entre otros.

Uno de los principales aportes del modelo es que el autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos. *Ibid.* (s.p.)

5.- Modelo propuesto por Carlos Bustillo (1994), centrado este en el puesto de trabajo. Carlos Bustillo (1994), citado por Velásquez y De Miguel (s.f.), pretende lograr una eficiente gerencia de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional, ya que considera que el puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se ponen en práctica las técnicas y sistemas de gerencia de recursos humanos, entendiendo por puesto de trabajo las funciones o tareas de una persona dentro de la organización. Según el autor el puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura organizativa como consecuencia de la estrategia general definida anteriormente por la dirección general, para alcanzar las metas y objetivos que permitan la permanencia y el desarrollo de la organización en su entorno.

Para Velásquez y De miguel (s.f.), este modelo es integrador ya que se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema, y en el se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son: la selección y el reclutamiento; la descripción de puestos, los perfiles de competencia; el sistema de objetivos; la formación; promoción; remuneración y evaluación del personal; sin embargo estas actividades no se relacionan con otros elementos correspondientes a la gerencia de recursos humanos, que influyen en la motivación, como pueden ser: el trabajo en grupo, las condiciones de trabajo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

Ahora bien, del mismo modo resulta importante señalar los modelos que permiten la mejora de gestión contable y de información, ya que de ellos también se extraen herramientas a ser utilizadas por los gerentes de una entidad u organización para la mejora continua, el control, la toma de decisiones oportuna, el cumplimiento y la evaluación de objetivos y metas.

En tal sentido, se define el modelo propuesto por Martínez (2006):

Sistema de Información Gerencial Universitario Integrado (SIGUI): el cual surge debido a la ausencia de herramientas de control y evaluación institucional, un monitoreo inadecuado de actividades, la existencia de sistemas de información no idóneos, y de procedimientos deficientes que inciden negativamente en los mecanismos de gestión.

El modelo propuesto por Martínez (2006), consta de un sistema de control de gestión mediante el diseño y la validación de indicadores de gestión, utilizando herramientas como el cuadro de mando integral y el sistema de costes ABC, ya que según el autor, pueden contribuir a fines gerenciales de evaluación del desempeño, toma de decisiones y búsqueda de la calidad, eficiencia y excelencia universitaria. Aunado a ello el autor considera que dicho sistema de información deberá estar integrado a los sistemas de planificación y presupuestos presentes en las universidades venezolanas.

Para Martínez (2006), la propuesta del Sistema de Información Gerencial Integrado (SIGUI) como instrumento de control, seguimiento y evaluación de la gestión a través de indicadores, pretende evaluar no sólo resultados, efectos e impactos, sino que integre indicadores que permitan evaluar procesos en favor de la mejora continua de las universidades.

Por otra parte, para el autor citado en cuestión “el sistema de indicadores de gestión deberá integrarse en los sistemas de información universitarios, como el sistema de planificación en sus diversos planes: presupuesto, plan operativo anual, planes de desarrollo y planes estratégicos” (p.7), todo ello con la finalidad de determinar eficiencia en el manejo de recursos, eficacia en cuanto al cumplimiento de metas y efectividad de los productos y servicios generados en los procesos universitarios.

Para Martínez (2006), el diseño del sistema de control de gestión debe constar de los siguientes aspectos: formulación de indicadores, medición de resultados, comparación y valoración de resultados y acción correctiva. Partiendo de la utilización del sistema de costos ABC dado que según el autor, la gerencia

universitaria requiere del conocimiento de datos sobre el consumo de los recursos en las diversas actividades ejecutadas, además del control de los costos de los productos universitarios, por lo que precisa de un sistema de contabilidad de gestión que sirva de fundamento a las decisiones relativas a la búsqueda de la excelencia (calidad) y eficiencia universitaria.

En tal sentido, para Martínez (2006), el primer paso en la implantación de sistemas de contabilidad de gestión lo constituye el establecimiento de modelos de costes, dado que éstos complementarían el sistema presupuestario, inmerso en un plan operativo dentro de la concepción de planificación estratégica, de carácter vinculante para las universidades nacionales.

Este sistema pretende replantear los modelos ABC aplicados en las universidades hacia el SIGUI, integrando los inductores del ABC, en un sistema de indicadores, condensados a su vez en un cuadro de mando integral.

Ahora bien, para la implantación del sistema de indicadores, Martínez (2006), considera que las organizaciones deben tener definidas la misión, visión, objetivos y metas y que éstas deben estar orientadas al público que atiende, es decir, debe contar con un sistema de planificación estratégica. Según Solano (2001), citado por Martínez (2006), los indicadores cuantifican el nivel o escala de la característica que se quiere controlar, permiten evaluar el comportamiento de una variable o de la mejora que se busca, deben ser pertinentes, precisos, oportunos, confiables y económicos.

En tal sentido, para el autor el sistema o modelo debe contar con indicadores que sean capaces de medir y controlar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos internos, como factores clave de éxito definidos éstos según Zambrano (2006), como:

Elementos cualitativos y cuantitativos de carácter que, por su grado de influencia o importancia, son determinantes en los resultados de la gestión de la institución. Los factores críticos de éxito están referidos a las capacidades y habilidades internas claves en las cuáles deberá hacer énfasis la organización a fin de lograr los productos y resultados esperados (p.79)

Y con indicadores que midan la innovación, crecimiento y aprendizaje del personal que labora en las universidades.

Por último, Martínez (2006) adiciona al sistema el cuadro de mando integral el cual según (Bastidas y Ripoll, 2003), citado por Martínez (2006), es la herramienta idónea para gestionar, medir y evaluar el logro de objetivos estratégicos.

Martínez (2006), considera que el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta gerencial puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sea pública o privada, la diferencia en ambos tipos de organización radica en los puntos de vista o perspectivas a definir para evaluar la gestión, en pro del cumplimiento de los objetivos y metas definidos para lograr la estrategia y la consecución de los factores claves para el éxito organizacional.

El SIGUI parte en primer lugar por definir las perspectivas que permitan la evaluación de la gestión universitaria, en función a los diferentes actores tanto internos como externos, tales como el Estado, la sociedad, la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos y obreros), sus procesos y su crecimiento y aprendizaje para la mejora, la innovación y la adecuación a la era actual; y en segundo lugar, por establecer en mapas estratégicos relaciones causales e integración de objetivos, dentro de estrategias que permitan la consecución de la misión y visión institucional, además de indicadores que midan no solo lo cuantitativo, sino lo cualitativo a través de indicadores que permitan medir la satisfacción de los usuarios de los servicios y productos universitarios.

Otro modelo relacionado con la gestión contable, es el presentado por Peña (2003), denominado ***Modelo de Educación Recurrente en el Área Financiera, bajo un enfoque emergente para la eficiencia de la gestión:***

El proceso de globalización que se vive hoy en día conlleva el considerar para la autora, la educación y consolidación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales de gestión, de manera que se establezca una nueva visión de negocio bajo complejidad, “que involucre el dominio de los medios necesarios para la perentoria transformación” (Peña 2003, p.16)

De tal manera que Peña (2003), propone una alternativa emergente, representada por un modelo de educación recurrente, fundamentado en la contabilidad como herramienta de gestión. Dicho modelo está relacionado con la búsqueda de la

eficiencia de gestión, considerando el desarrollo tecnológico internacional y la competitividad.

A través del modelo la autora propone las siguientes categorías estratégicas:

- ✓ Interacción de las empresas con el entorno.
- ✓ La empresa como sistema integrado.
- ✓ Acciones a considerar por los empresarios para afrontar los cambios, a partir de la transformación de la perspectiva en cuanto a gestión financiera, basada en herramientas como la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, adoptando nuevos paradigmas gerenciales tales como “el emergente” y el de la “complejidad del conocimiento”.
- ✓ Educación recurrente como estrategia para reducir los límites de racionalidad y como multiplicador de las habilidades de los empresarios y, por ende, del gerente.
- ✓ Indicadores de gestión: eficiencia, productividad y competitividad, dedicando una referencia especial a la creación del valor empresarial.
- ✓ Propiedades propias de la gestión eficiente como: proceso gerencial, planes tácticos y estratégicos, metas concebidas en el contexto financiero y la evolución del crecimiento organizacional y de los cambios desde la óptica contable-financiera.
- ✓ Educación y eficiencia organizacional bajo el enfoque de redes de aprendizaje en el área contable-financiera. (p.19)

Asimismo, Peña (2003) considera que el modelo propuesto responde a la modalidad de sistema abierto adaptativo, pues se concibe a la empresa en permanente interacción con su ambiente y, a la vez reacciona ante él, de tal manera que continuamente mejora su funcionamiento tendiendo a la supervivencia.

Bases Legales

Entre las bases legales consideradas para el diseño del modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida, figuran en primer lugar, la *Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999)*, dado que ésta es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico en donde todas las personas y los órganos que ejerzan el Poder Público están sujetos a la misma.

Para este efecto se destacan específicamente los artículos que se deben tener presente y que tienen relación directa con el objeto de estudio, tales como los referidos a los *principios fundamentales*; en donde en el *Artículo 2* se establece que en Venezuela entre los valores que se propugnan como valores superiores a los de ordenamiento jurídico son la igualdad, la solidaridad, la responsabilidad social, la preeminencia de los derechos humanos, la ética, entre otros, valores estos que han de considerarse en todos los ámbitos de trabajo. Así mismo, el *Artículo 3* de la Constitución, establece que el Estado tiene como fines esenciales entre otros, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes, considerando además que la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines. El *Artículo 4* es otro que se debe considerar, el cual indica que la República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad.

Ahora bien, cabe destacar aquellos artículos de la Constitución Nacional relacionados específicamente con la *Administración Pública*, dado que la investigación se encuentra basada en el sector público, de donde se menciona, el *Artículo 141* el cual indica que la Administración Pública se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, principios éstos que han de considerarse a la hora de diseñar cualquier modelo de que permita el mejoramiento en la dirección y gestión contable de entidades u organizaciones públicas. Así mismo cabe mencionar el *Artículo 142* el cual destaca lo referente a los institutos autónomos, los cuales sólo podrán crearse por ley y estarán sujetos al control del Estado.

En cuanto a la *función pública*, la Constitución Nacional en su *Artículo 144* establece que la ley será la que instaurará el estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social, de igual manera ésta determinará las funciones y requisitos que

deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

Por otro lado, hay que mencionar también el *Artículo 145* de la Carta Magna, que señala que los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento y remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política, lo cual resulta de importancia tener en consideración dicho artículo dado que los sujetos claves a ser estudiados corresponden al personal de gerencia administrativo de las entidades u órganos crediticios pertenecientes al sector público.

En segundo lugar, como base legal, se considera importante citar el *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)*, la cual tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la Administración Descentralizada Funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión y crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos. En tal sentido, en el *Artículo 3* de dicha ley se define el objetivo principal de la Administración Pública, el cual consiste en dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

Del mismo modo el *Artículo 6* establece las garantías que debe ofrecer la Administración Pública a los particulares de tal manera que éstos puedan:

- ✓ Resolver sus asuntos, ser auxiliados en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir información de interés general por medios telefónicos, informáticos y telemáticos.
- ✓ Presentar reclamaciones sin el carácter de recursos administrativos, sobre el funcionamiento de la Administración Pública.

- ✓ Acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen.

El *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)*, también define la responsabilidad que tienen los funcionarios públicos y funcionarias públicas en caso de violación de los derechos humanos, tal como se suscribe en el *Artículo 8*, el cual establece que los particulares cuyos derechos humanos hayan sido violados o menoscabados por un acto u orden de un funcionario público o funcionaria pública, podrán, directamente o a través de su representante, acudir ante el Ministerio Público para que éste ejerza las acciones a que hubiere lugar para hacer efectiva la responsabilidad civil, laboral, militar, penal, administrativa o disciplinaria en que hubiere incurrido dicho funcionario o funcionaria. Igualmente, podrán acudir ante la Defensoría del Pueblo para que ésta inste al Ministerio Público a ejercer dichas acciones.

Además de la definición del objeto principal de la Administración Pública y de las garantías que ésta debe ofrecer a los particulares, el *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)*, define en su *Artículo 10* los principios sobre los cuales se debe regir dicha administración, que son: principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza, aunado a ello la ley establece que a fin de dar cumplimiento a dichos principios, los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las nuevas tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos, informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas. En tal sentido, cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en la internet, que contendrá, entre otra información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, así como un

mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponible para todas las personas vía internet.

Otro punto inmerso en el Decreto Ley que resulta pertinente mencionar, es el señalado en el *Artículo 18* el cual define el principio de control de gestión, dicho principio establece que el funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Así mismo, el principio destacado en el *Artículo 20* el cual define la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, donde dicho principio establece que la asignación de recursos a los órganos y entes de la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos. El funcionamiento de la Administración Pública propenderá a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios.

Y en el *Artículo 23* se destaca el principio de coordinación, el cual establece que las actividades que desarrollen en los órganos y entes de la Administración Pública estarán orientadas al logro de los fines y objetivos del Estado, para lo cual coordinarán su actuación bajo el principio de unidad orgánica.

La organización de la Administración Pública comprenderá la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación necesarios para mantener su orientación institucional de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

Por otro lado, otro punto relacionado es el referido a los compromisos de gestión, en donde el *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)*, establece en sus *Artículos 132 y 133* que los compromisos de gestión son convenios celebrados entre órganos superiores de dirección y órganos o entes de la Administración Pública entre sí, o celebrados entre aquellos y las comunidades organizadas y organizaciones públicas no estatales, mediante los cuales se establecen compromisos para la obtención de determinados

resultados en los respectivos ámbitos de competencia, así como las condiciones para su cumplimiento, como contrapartida al monto de los recursos presupuestarios asignados.

Por otro lado, el *Artículo 141* añade que la Administración Pública debe establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública, y prevé la posibilidad de que cualquier persona solicite a los órganos y entes públicos la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos.

Así mismo, señala que los compromisos de gestión servirán de fundamento para la evaluación del desempeño y la aplicación de un sistema de incentivos y sanciones de orden presupuestario, en función del desempeño institucional, donde dicho desempeño deberá atender a los indicadores de gestión que establezcan previamente los órganos y entes de la Administración Pública Nacional.

Ahora bien, en tercer lugar otra de las leyes a ser consideradas para el desarrollo de la investigación es el *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2008)*, la cual tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público, y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, el Fondo de Estabilización Macroeconómica y el Fondo de Ahorro Intergeneracional.

En tal sentido, resulta importante destacar lo indicado en el *Artículo 131* de dicha Ley, el cual define el objetivo primordial del sistema de control interno que consiste en asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos.

Del mismo modo, el *Artículo 132* establece que dicho sistema de control interno de cada organismo o entidad debe ser integral e integrado, debe abarcar los aspectos

presupuestarios económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión y además debe estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Cabe mencionar que la máxima autoridad de cada organismo o entidad es la responsable de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización, tal como lo establece el *Artículo 134* de la Ley.

Con respecto al *sistema de contabilidad pública*, éste está regido por el Título V de este Decreto ley y su reglamento N° 4. En este sentido, la ley lo define en su *Artículo 121* como “el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos que permiten valorar, procesar y exponer los hechos económicos financieros que afecten o puedan llegar a afectar el patrimonio de la República o de sus entes descentralizados.”

Asimismo, deja claro cuál es objeto que tiene dicho sistema, siendo idéntico al contemplado en la Ley de Administración Financiera del Sector Público del Estado Mérida (2003).

Otro de los aspectos a considerar de este Decreto Ley, son los referentes a las responsabilidades, en cuyo caso se menciona el *Artículo 159* en el cual se establece que los funcionarios que estén encargados de la administración financiera del sector público, estarán obligados a indemnizar al Estado de todos los daños y perjuicios que causen por infracción de ésta ley y por abuso, falta, dolo, negligencia, impericia o imprudencia en el desempeño de sus funciones. Así mismo, los funcionarios encargados de la administración y liquidación de ingresos nacionales o de la recepción, custodia y manejo de fondos o bienes públicos, prestarán caución antes de enterar en ejercicio de sus funciones. Dicha caución se constituye para responder de las cantidades y bienes que manejen los funcionarios y de los perjuicios que causen al patrimonio público por falta del cumplimiento de sus deberes o por negligencia en el desempeño de sus funciones, tal como se establece en el *Artículo 161* de la Ley.

Aunado a ello el *Artículo 164* indica que la inexistencia de registros de información acerca de la ejecución de los presupuestos, así como el incumplimiento de la obligación de participar los resultados de dicha ejecución a la Oficina Nacional

de Presupuesto, será también causal de responsabilidad administrativa. Del mismo modo, resulta causal de responsabilidad administrativa si de la evaluación de los resultados físicos de la ejecución presupuestaria se evidenciare incumplimientos injustificados de las metas y objetivos programados, tal como lo establece el *Artículo 165* de la Ley.

Por último, la Administración Pública Nacional y la Administración Pública Descentralizada, integradas en la forma prevista en sus respectivas leyes orgánicas, deberán además ajustar su actividad a las prescripciones establecidas en la *Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981)*, la cual indica que toda persona interesada podrá, por sí o por medio de su representante, dirigir instancias o peticiones a cualquier organismo, entidad o autoridad administrativa, los cuales deberán resolver las instancias o peticiones que se les dirijan o bien declarar, en su caso, los motivos que tuvieren para no hacerlo, mediante acto administrativo. En tal sentido, los funcionarios y demás personas que presten servicios en la administración pública, están en la obligación de tramitar los asuntos cuyo conocimiento les corresponda y son responsables por las faltas en que incurran, tal como se establece en el *Artículo 3* de dicha Ley.

El acto administrativo a los fines de esta ley es toda declaración de carácter general o particular emitida de acuerdo con las formalidades y requisitos establecidos en la misma, por los órganos de la administración pública y están jerarquizados de la siguiente manera: decretos, resoluciones, órdenes, providencias y otras decisiones dictadas por órganos y autoridades administrativas.

Cabe destacar, que la actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad y aunado a ello, las autoridades superiores de cada organismo deberán velar por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento, tal como se establece en el *Artículo 30* de la Ley.

Abordándose la investigación en el ámbito del Estado Mérida, finalmente resulta pertinente mencionar los artículos más resaltantes de la *Ley de la Administración Financiera del Sector Público del Estado Mérida (2003)*.

En tal sentido, el *Artículo 80* presenta una definición del sistema de contabilidad pública similar a la establecida en el artículo 121 de la LOAFSP, pero enmarcada en el Estado Mérida y sus entes descentralizados.

En lo referente a los objetivos del sistema en cuestión, el *Artículo 81* de esta ley estatal contempla que son: 1) Registrar sistemáticamente todas las transacciones que afecten la situación económica financiera del Estado y de sus entes descentralizados funcionalmente, 2) Producir los estados financieros básicos de un sistema contable que muestren los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de los entes públicos, 3) Producir información financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión financiera pública y para los terceros interesados en la misma, 4) Presentar la información contable, los estados financieros y la respectiva documentación de apoyo, ordenados de tal forma que facilite el ejercicio del control y la auditoría interna y externa y, 5) Suministrar información necesaria para la formación de las cuentas estatales.

Al mismo tiempo, el *Artículo 82* indica que el sistema de contabilidad pública estatal se debe caracterizar por: a) ser único, b) estar integrado, c) ser aplicable a todos los órganos del Estado y sus entes descentralizados funcionalmente, d) estar diseñado y operar en función de las normas generales de contabilidad dictadas por la Contraloría General de la República y en los demás principios de contabilidad de general aceptación válidos para el sector público, e) seguir la metodología que prescriba la Oficina Nacional de Contabilidad Pública y los procedimientos adicionales que señalen los órganos estatales competentes y, f) estar orientada a determinar los costos de la producción pública.