

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo con las características, objetivos de la investigación, su profundidad y alcance, el estudio versado en el diseño de 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, se inscribe dentro del tipo de estudio de campo, enmarcado en la modalidad de investigación proyectiva y sustentado en una revisión documental.

El estudio de campo según Hernández, Fernández y Baptista (2003) puede definirse como: “Aquel que se realiza mediante la recolección de los datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa.” (p. 114).

Por otro lado, la investigación proyectiva permite solucionar necesidades de una institución y proponer alternativas de cambio. En este sentido, Hurtado (2000) indica:

La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo como solución a un problema o una necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social o una institución en un área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 325).

De esta manera, la relación directa con las instituciones objeto de estudio, permitió obtener información esencial para llevar a cabo la investigación, de igual modo esta información se complementó con el análisis del material bibliográfico que sustentó el basamento teórico del estudio. En estos términos, Arias (1999) define la investigación documental como: “Aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de material impreso u otros tipos de documentos.” (p. 82).

Diseño de la Investigación

En palabras de Hurtado (2002) el diseño de la investigación “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud a recopilar, de manera que dé respuesta a la pregunta de la investigación de la forma más idónea posible.” (p.119). Así, la investigación propuesta presenta, según la dimensión táctica, un diseño de fuente mixta (documental y de campo) y transeccional contemporáneo (se desea obtener información de un evento actual en un único momento del tiempo).

La investigación proyectiva sigue una adecuada planificación con la finalidad de llegar a proponer algo, en este caso el diseño de las bases de un modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público. Va más allá de un simple análisis o descripción de una situación determinada, se podría decir que utiliza ese análisis para poder soportar y justificar la propuesta que se va a hacer. Según Hurtado (2000):

Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística. A partir del estadio *descriptivo* se identifican las necesidades y se define el evento a modificar; en los estadios *comparativo*, *analítico* y *explicativo* se identifican los procesos causales que han originado las condiciones actuales del evento a modificar, de modo que una explicación plausible del evento permitirá predecir ciertas circunstancias o consecuencias en caso de que se produzcan determinados cambios; el estadio *predictivo* permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones. (p. 328).

En tal sentido, una vez recopilada la información se procedió a realizar una descripción comparativa, analítica, explicativa y proyectiva de los elementos intervinientes, que implicó, en principio, el estudio de la situación actual de la gerencia en cuanto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas y la caracterización de la conducta del gerente, pudiéndose de esta manera determinar las fallas y debilidades presentes en el proceso de dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público, para luego arribar a conclusiones y recomendaciones confiables sobre el fenómeno estudiado y establecer las estrategias

de gestión adecuadas a ser aplicadas por los gerentes en función del mejoramiento en la dirección y gestión contable.

El diseño de la investigación, atendiendo a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2003) se ajusta a los lineamientos de un enfoque mixto por cuanto los resultados se presentan en términos de estadística descriptiva unido al análisis de contenido.

En el gráfico 3 se plasma de manera más detallada el diseño de la investigación.

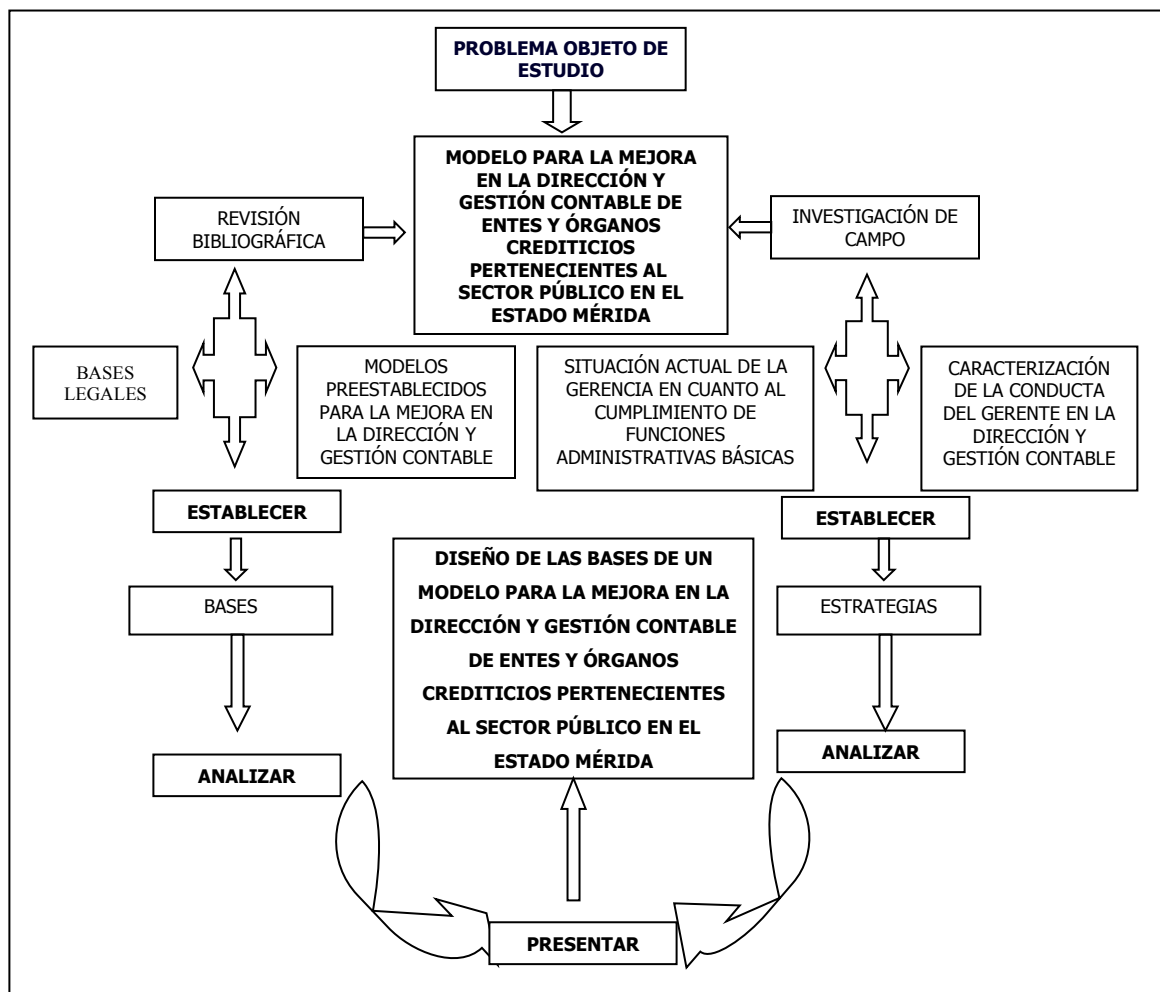


Gráfico 3. Diseño de la Investigación. Tomado de Méndez (2008) y Adaptado por la Autora.

Población y Muestra

En el año 1980, Selltiz (citado por Hernández, Fernández y Baptista 2003) define la población como: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 303).

En tal sentido, el estudio versado en el diseño de 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 tuvo como población a dos (2) entes y un (1) órgano crediticios de la Gobernación del Estado Mérida, a saber: el FOMDES (Fondo Merideño para el Desarrollo Económico y Sustentable), IMDERURAL (Instituto Merideño de Desarrollo Rural) y la Dirección de Economía Popular; quienes para efectos de esta investigación fueron identificados con las letras A, B y C con la finalidad de mantener la confidencialidad de la información.

Por otro lado, la muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2003) puede definirse como: “Una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades etc., sobre la cual se habrán de recolectar datos.” (p. 302).

En este sentido, por considerarse una población finita y accesible se tomó para la investigación una muestra censal, es decir, la totalidad de los entes y órganos crediticios existentes en el sector público del Estado Mérida.

Ahora bien, dado que la investigación tiene un enfoque cualitativo, los sujetos claves estuvieron conformados por los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida; a quienes se les aplicaron los instrumentos de recolección de datos. En total fueron siete sujetos, discriminados por unidad de estudio así: Unidad A, un gerente general, un gerente de crédito, un gerente de recuperaciones y un gerente de administración; Unidad B, un gerente de administración y servicios y un gerente de proyecto; Unidad C, un gerente general.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hurtado (2000), las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información

necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación, mientras que los instrumentos constituyen la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información.

En este sentido, las técnicas e instrumentos de recolección de datos para esta investigación de tipo proyectiva se aplicaron, en primer lugar, en la fase de recopilación documental y luego en las fases descriptiva, comparativa, analítica y explicativa de la misma, de tal manera que el diseño de las bases del modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de respuesta al problema planteado.

Asimismo, Hurtado (2000) establece que la recolección de datos está en función del tipo de investigación, el contexto y la fuente, la perspectiva temporal y por último en función de la amplitud del foco.

En virtud del tipo de la investigación, la recolección de datos según el contexto y la fuente de la cual provienen, fue una recolección de fuentes múltiples ya que, comprendió la búsqueda y consulta de tipo documental y por ende la aplicación de instrumentos propios de este tipo de recolección de datos y de igual manera, este estudio implicó la recopilación de datos de fuentes vivas, como es el caso de los datos obtenidos directamente de los sujetos claves en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida; para lo cual se aplicaron instrumentos específicos que permitieron obtenerlos de la forma más objetiva y eficiente posible.

En función de la temporalidad, la recolección de datos para esta investigación se hizo en un único momento del presente por ser ésta de carácter transeccional, puesto que se estudió el evento en un momento determinado en el tiempo presente.

En lo que se refiere a la amplitud del foco, el trabajo de investigación fue univariable, ya que se estudió un único evento que no fue otro que la gestión gerencial en entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida.

Ahora bien, en relación a las técnicas de recolección de datos utilizadas que permitieron llegar al diseño de las bases del modelo y de esta manera cumplir con el objetivo general de este estudio, se emplearon las técnicas de observación documental, observación participante y la entrevista.

Al respecto, la *observación documental* la define Hurtado (2002) como “una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio.” (p. 427).

La *entrevista*, como una forma de interacción social, consiste “en establecer un diálogo donde una de las partes busca obtener información y la otra sirve de fuente” (Sabino, 1985, p. 175). También es definida como “una de las modalidades de la interrogación, o sea el acto de hacer preguntas en forma oral a alguien, con el propósito de obtener un tipo de información específica” (Cerde, 2000, p. 258).

La *observación participante* la definen Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “aquella que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestos y en la que el observador interactúa con los sujetos observados.” (p.428).

En este sentido, los instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en el presente estudio fueron la guía de registro documental, la guía de observación participante y la guía de entrevista estructurada.

La guía de registro documental se diseñó para lograr los objetivos específicos 1, 2, 3, y 4 de la investigación y está contenida de un total de veinticinco (25) indicadores a observar; la guía de observación participante se diseñó para lograr los objetivos 1 y 2 de la investigación y está contenida de un total de diez (10) indicadores a observar, y con respecto a la guía de entrevista se diseñaron dos (2) guías, de las cuales la “guía de entrevista A” se diseñó para lograr el objetivo general de la investigación y está comprendida por treinta y dos (32) ítems y la guía de entrevista B” se diseñó para lograr el objetivo general de la investigación y está comprendida por un total de ocho (8) ítems.

La guía de entrevista “A” está dirigida a los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida y la guía de entrevista “B” está dirigida a los gerentes de administración y finanzas que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida y ésta se aplicó sólo en las

unidades de estudio A y B, por cuanto la unidad C carece de gerente de administración y finanzas.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Con respecto al procesamiento y análisis de los datos, estos se ordenaron y clasificaron de acuerdo con los objetivos, categorías e indicadores reflejados en la tabla de operacionalización de categorías.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido como parte de la hermenéutica, bajo un enfoque cualitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) citando a Berelson (1971) definen el análisis de contenido como una “técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa.” (p. 412).

Del mismo modo, explican los autores que esta técnica “se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis preciso.” (p. 413).

Para lograr la interpretación e integración de los elementos estudiados con relación a la dirección y gestión contable en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, se recurrió a la hermenéutica, término que proviene del verbo griego *hermeneuein*, que quiere decir “interpretar”.

Esta corriente busca la teorización a partir del análisis y comprensión de categorías definidas por el investigador bajo un enfoque cualitativo. Para ello, se ordenaron los datos, se organizaron las categorías, se comprendió en profundidad el contexto que rodea los datos, se describieron las experiencias de los sujetos estudiados, se interpretaron las categorías, se explicaron los contextos y hechos y se relacionaron los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

En tal sentido, dado que la investigación tiene un enfoque mixto, con el propósito de dar respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación y por ende al logro de los objetivos propuestos, se requirió aplicar una técnica de tabulación para facilitar el análisis de la información suministrada por los sujetos claves. Para los

instrumentos “guía de entrevista A y B” estructurada en preguntas abiertas, se empleó la metodología seguida por Ablan (2009), para lo cual los datos obtenidos se ordenaron en matrices de datos que permitieron su análisis. Para ello fue necesario:

1. La consideración de los elementos que forman parte de la dirección y gestión contable en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida cuyo contenido se expresa a través de componentes, seleccionados en la operacionalización de categorías, objetivo específico N° 1, 2, 3 y 4.
2. La descripción de una escala de valores, la cual sirvió de referencia para realizar el análisis sobre la adecuación de los elementos de la dirección y gestión contable en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, a los conceptos, teoría, modelos gerenciales y normativas vigentes relacionadas con el ámbito de dirección y gestión que involucra tanto gestión administrativa como gestión contable.

Cada grado de adecuación se calificó con un valor numérico ordinal, en una escala de 1 a 4; utilizando seis (6) tipos de grados de adecuación tal como se describe en los Cuadros 2, 3, 4, 5, 6, y 7:

Cuadro 2

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero el nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias del proceso de planificación.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es muy general, por lo que no permite orientar el proceso de planificación y de toma de decisiones de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar el proceso de planificación y de toma de decisiones.

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

Cuadro 3

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos administrativos.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de definición es muy general, por lo que no permite orientar los procesos administrativos de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos administrativos.

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

Cuadro 4

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero el nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias fomentadas en la teoría del liderazgo.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de conocimiento o aplicación por parte del gerente es muy general, por lo que no permite orientar la teoría del liderazgo de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar la teoría del liderazgo.

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

Cuadro 5

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero la aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias del proceso de dirección y la toma de decisiones.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de aplicación por parte de los gerentes es muy general, por lo que no permite orientar el proceso de dirección y de toma de decisiones de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar el proceso de dirección y de toma de decisiones.

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

Cuadro 6

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero el nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias del proceso de dirección.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es muy general, por lo que no permite orientar el proceso de dirección de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar el proceso de dirección.

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

Cuadro 7

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos de gestión contable.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de definición es muy general, por lo que no permite orientar los procesos de gestión contable de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos de gestión contable.

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

Con la finalidad de expresar gráficamente la ubicación del elemento en cuanto al grado de calificación de adecuación en la función considerada, y de reafirmar el grado o nivel en la proporción de adecuación, se utilizó una escala gráfica dividida en segmentos considerados dentro de las siguientes escalas (Cuadro 8, Gráfico 4):

Cuadro 8

Tabla de valoración

Calificación	Valor Numérico
1: Nulo o muy bajo	De 0 a 25
2: Bajo	De 26 a 50
3: Moderado	De 51 a 75
4: Satisfactorio	De 76 a 100

Nota. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

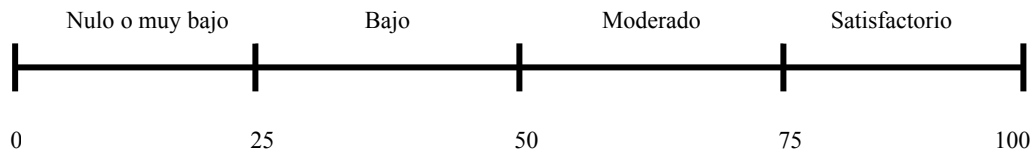


Gráfico 4. Escala gráfica. Tomado de Ablan (2009) y Adaptado por la Autora.

3. El diseño de matrices de ponderación por elementos, las cuales permitieron establecer la calificación del grado de adecuación que tiene cada elemento y sus componentes en la gestión contable y de dirección de una unidad específica y dentro del conjunto de ellos.

Para la lectura de las matrices de ponderación, se ubicó por fila para cada elemento y unidad de estudio respectiva, las preguntas de los instrumentos, la valoración y la calificación de la adecuación y por columnas se colocaron los niveles de la escala de ponderación para cada uno de los componentes considerados.

Con respecto al análisis sobre el grado de adecuación de la dirección y gestión contable en entes y órganos del sector público en el Estado Mérida se diseñaron dos matrices de ponderación:

- a. *Matriz de ponderación de los componentes de cada elemento para una unidad de estudio específica:* para cada elemento y su componente se elaboró una matriz de ponderación con la finalidad de sistematizar las consideraciones sobre el grado de adecuación. En tal sentido, se diseñaron seis matrices de ponderación de

elementos para el instrumento “guía de entrevista A” de acuerdo con los relativos a planes y objetivos, procedimientos administrativos, conocimiento acerca de liderazgo, conducta gerencial, estrategias de gestión y herramientas de gestión. Y Para el instrumento “guía de entrevista B” se diseñó una matriz de ponderación de elementos de acuerdo con lo relativo a procedimientos contables. En el Cuadro 9 se expresa el contenido de la matriz:

Cuadro 9

Ejemplo de matriz de ponderación del elemento (1). Unidad de Estudio X.

COMPONENTE (2)	PREGUNTA (3)	PUNTOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PROPORCIÓN DE ADECUACIÓN N (%) (4)	CALIFICACIÓN DE ADECUACIÓN (5)
A	X ₁	1	4		Muy bajo
B	X ₂	2	4		Bajo
C	X ₃	3	4		Moderado
N	X _N	4	4		Satisfactorio
Total					

Nota. (1) Se refiere a los elementos de dirección: planes y objetivos, procedimientos administrativos y contables, liderazgo, conducta gerencial, estrategias de gestión y herramientas de gestión. (2) Hace referencia a los indicadores descritos en el cuadro de operacionalización de categorías. (3) Se corresponden con las formuladas en la guía de entrevista. (4) Resulta de dividir los puntos asignados al componente entre la puntuación máxima. (5) De acuerdo con la escala establecida anteriormente.

- b. *Matriz de ponderación global integrada de elementos del proceso de dirección y gestión contable para la totalidad de las unidades de estudio:* la cual tiene como finalidad resaltar la importancia que tiene cada elemento en relación con los componentes que le dan contenido para cada ente u órgano y, sobre esta base, obtener resultados en torno al grado de adecuación de cada elemento y en relación con el conglomerado de los entes y órganos considerados. De igual forma, la matriz permite determinar el desempeño en términos generales de cada ente u órgano en relación con los elementos y componentes establecidos, para luego poder realizar comparaciones respecto a cuál de los entes u órganos se adecua mejor a los conceptos y disposiciones en materia de dirección y gestión contable

(Cuadro 10).

Cuadro 10

Ejemplo de matriz de ponderación global integrada de los elementos de la dirección y gestión contable.

Elemento y sus componentes (1)	Puntuación máxima (2)	Ente X	Ente Y	Ente Z	Promedio (5)	% de adecuación promedio (6)
ELEMENTO 1		(3)	(3)	(3)		
Componente 1		(4)	(4)	(4)		
Componente n						
ELEMENTO 2						
Componente 1						
Componente n						
ELEMENTO N						
Componente 1						
Componente n						
TOTAL (7)						
% de adecuación de todos los elementos (8)						

Nota. (1) Se refiere a los elementos de dirección y gestión contable: planes y objetivos, procedimientos administrativos y contables, liderazgo, conducta gerencial, estrategias de gestión y herramientas de gestión. (2) Posible valor máximo asignado en la proporción de adecuación a los elementos y sus componentes. (3) Sumatoria de las proporciones de adecuación de todos los componentes del elemento. (4) Proporción de adecuación de cada elemento. (5) Resulta de dividir los totales hallados en (3) y (4) entre el número de entes u órganos. (6) el cociente entre el valor (5) y (2). (7) Sumatoria de las proporciones de adecuación de todos elementos, por ente u órgano. (8). Resulta de dividir el valor (7) obtenido para cada ente u órgano entre la puntuación máxima (2).

Adicionalmente con el fin de presentar estrategias de gestión que puedan ser aplicadas por los gerentes en los entes y órganos crediticios del sector público del Estado Mérida para el mejoramiento de su dirección y gestión contable, se utilizó como método operativo en la formulación de las mismas, el análisis FODA, la cual según Zambrano (2006)...”constituye una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, que facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el entorno hacia

la institución gubernamental” (p.84). Dichos factores se convierten en *amenazas* u *oportunidades* que condicionan, en menor o mayor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. Igualmente, esta herramienta permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las *fortalezas* y *debilidades* de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Este tipo de análisis ofrece para las instituciones del sector público ventajas tales como:

- ✓ Permite precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.
- ✓ Facilita el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la institución en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- ✓ Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución.

Zambrano (2006), señala que “el análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada (matriz FODA): en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (fortalezas y debilidades).” (p. 85)

La matriz FODA, como se observa en el Cuadro 11, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

Cuadro 11

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades)	(Aprovechar oportunidades para reducir debilidades)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(Utilizar fortalezas para neutralizar amenazas)	(Neutralizar amenazas reduciendo debilidades)

Nota. Tomado de Zambrano (2006).

- ✓ **La Estrategia DA.** El objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs– Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.
- ✓ **La Estrategia DO.** La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs– Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le impidan aprovechar las ventajas del mercado.
- ✓ **La Estrategia FA.** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs– Amenazas), se basa en las fortalezas internas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.
- ✓ **La Estrategia FO.** Esta estrategia FO (Fortalezas –vs– Oportunidades), se basa en maximizar las fortalezas, utilizando recursos para aprovechar las oportunidades del mercado para sus productos y servicios.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Toda investigación requiere que los instrumentos utilizados para la recolección de datos, sean producto de un estudio significativo que dé respuesta a las interrogantes presentadas y logren los objetivos planteados. Para ello, es fundamental determinar la validez de éstos para establecer la confiabilidad, objetividad y optimización de la información recopilada; sustentada en este caso en la observación, la entrevista y el análisis documental esbozado en el marco teórico y en la interpretación y opinión del investigador.

La validez de un instrumento según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346).

En este sentido, la validez de los instrumentos estuvo determinada por tres tipos de evidencia de acuerdo a: Bohrnstedt, 1976; Gronlund, 1990 y Wiersma, 1999, citados por Hernández, Fernández y Baptista (2003):

La evidencia relacionada con el *contenido*: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide; éste fue analizado por un experto en la materia del tema de investigación a desarrollar, quien se encargó de revelar si el instrumento contenía todos los ítems del dominio de las categorías a estudiar.

La evidencia relacionada con el *criterio*: se refiere a la validez que tiene un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo.

La evidencia relacionada con el *constructo*: se refiere al grado en que una medición se relaciona con otra de manera consistente y que tiene lugar dentro del esquema teórico. Ésta pretende que un experto en el contenido de la investigación pueda establecer y especificar la relación teórica, además correlacione los conceptos e interprete la evidencia de la formulación del instrumento.

En líneas generales, la validez de los instrumentos en la presente investigación se realizó a través del juicio de tres expertos, a saber: un experto en metodología, un experto en lenguaje y un experto en contenido.

Para la valoración de los expertos se diseñó una tabla con escalas cuantitativas con los siguientes juicios de valor: *Excelente (4)*, *Bueno (3)*, *Regular (2)* y *Deficiente (1)*, y una tabla con escalas cualitativas con los siguientes criterios: presentación del instrumento, claridad en la redacción de los ítems, pertinencia de la variable con los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de la aplicación, utilizando de igual manera los juicios de valor descritos anteriormente, asimismo cada tabla contuvo un espacio destinado para que los expertos emitieran sus observaciones en función de enriquecer el desarrollo de la investigación.

A cada experto se le hizo entrega de los instrumentos siendo estos: dos (2) guías de entrevistas estructuradas, una (1) guía de observación participante y una (1) guía de registro documental para que estos procedieran a validar los mismos.

En lo que se refiere a la evaluación cualitativa de los instrumentos utilizados los expertos lo cualificaron como excelentes.

Por otro lado, la confiabilidad de un instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 346).

En este sentido, para determinar el grado de confiabilidad que tienen estos instrumentos se realizó una prueba piloto con 10 funcionarios públicos distintos de los sujetos claves.