

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez validados los instrumentos se procedió a la aplicación de los mismos de la siguiente manera; el instrumento “guía de entrevista” estuvo clasificado en dos: la guía de entrevista aplicada a los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida (Anexo A) y la guía de entrevista aplicada a los gerentes de administración y finanzas que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida (Anexo B).

Con respecto al instrumento guía de observación participante (Anexo C), éste se aplicó directamente en cada ente y órgano descritos en el marco metodológico, utilizando un tiempo aproximado de ocho horas para cada uno de ellos, evaluándose los aspectos relacionados con cada objetivo y determinando lo favorable o desfavorable de cada uno.

En cuanto a la guía de registro documental (Anexo D), ésta se aplicó a los instrumentos jurídicos, documentos y textos relacionados con el tema en cada una de las unidades de estudio.

En este apartado se presentan los resultados atendiendo a los objetivos planteados y clasificados de acuerdo a los indicadores del cuadro de categorías (Cuadro 1) abordados en cada instrumento aplicado.

A continuación se muestran en matrices los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, asimismo, se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos guía de observación participante y guía de registro documental:

Planes y objetivos

Cuadro 12

Matriz de ponderación de Planes y Objetivos. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de objetivos	1	3	4	75	Moderado
Planificación de actividades	2	2	4	50	Bajo
Mecanismos de control	3	1	4	25	Nulo
Coordinación de actividades	4	2	4	50	Bajo
Evaluación de actividades	5	2	4	50	Bajo
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	6	4	4	100	Satisfactorio
Total		14	24	58,33	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

* 1 Nulo o Muy Bajo:	El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2 Bajo	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 Moderado	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 Satisfactorio	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.

Con respecto al elemento planes y objetivos, éste presenta un moderado nivel de adecuación. Los componentes descritos en el Cuadro 12 revelan que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen conocimiento acerca de la definición de objetivos y además existe vinculación entre las actividades gerenciales y los objetivos y metas de la institución. En una ponderación baja se encuentran la planificación, la coordinación y la evaluación de actividades. En menor escala se ponderaron los

mecanismos de control, ello debido a que ese componente esta ausente en la unidad de estudio.

Asimismo, al aplicar la guía de observación participante se pudo determinar que la unidad de estudio “A”, por lo general, trabaja empíricamente y en función de lo que va sucediendo, la evaluación de las actividades se realizan mensualmente mediante la revisión del plan operativo anual para cada gerencia, más sin embargo, no existe supervisión diaria sobre las actividades que se realizan en cada área.

Por otro lado, con respecto a la guía de registro documental se pudo determinar que la unidad de estudio “A” lleva a cabo los requisitos exigidos por la ley en cuanto a la elaboración del plan operativo anual, el presupuesto de ingresos y gastos, la rendición de cuentas y la ejecución física y financiera; sin embargo, en ellos se plasman los mismos objetivos desde la creación de la unidad sin haber sufrido ninguna modificación o mejoras y se evalúan los resultados según el objetivo y las metas planteadas, más no se evalúan las actividades desagregadas que permiten alcanzar las metas.

En líneas generales los gerentes que componen la Unidad de Estudio “A” prestan interés en conocer sobre los objetivos y funciones que deben desempeñar en su área de trabajo; sin embargo al momento de planificar sobre sus actividades para alcanzar los objetivos se ven sometidos a situaciones llamadas por ellos mismo “externas” que no les permite planificar la actividad de manera que ésta se ejecute adecuadamente, en algunos casos esas situaciones ni siquiera permiten la ejecución de alguna actividad que fue previamente planificada, lo que origina por ende la no coordinación de dichas actividades y por supuesto la no evaluación de las misma. Del mismo modo, con respecto a los mecanismos de control, se pudo notar que por lo general la diversidad de trabajo y funciones que deben cumplir no les permite a su vez controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de su área de trabajo. Podría inferirse que el hecho de ser estas instituciones u organismos del Estado, están sujetas a factores “políticos” que en algunas ocasiones no permiten el cumplimiento eficaz de funciones de dirección que deberían llevar a cabo los gerentes.

Procedimientos Administrativos

Cuadro 13

Matriz de ponderación de Procedimientos Administrativos. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	11	1	4	25	Nulo
Existencia de procedimientos administrativos	12	2	4	50	Bajo
Procedimientos establecidos por los gerentes	13	2	4	50	Bajo
Uso de procedimientos	13	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	14	3	4	75	Moderado
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	15	2	4	50	Bajo
Total		11	24	45,83	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo** El componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos administrativos.
- 3 Moderado** 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 Satisfactorio** El componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos administrativos.

Los procedimientos administrativos presentan un nivel bajo de adecuación. El Cuadro 13 revela que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen capacidad para determinar debilidades en los procedimientos administrativos. En una

ponderación baja se encuentran la existencia de procedimientos administrativos, los procedimientos establecidos y la capacidad de los gerentes para establecer procedimientos. En menor escala de ponderación se encuentran la capacitación e inducción y el uso de procedimientos, debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a la guía de observación participante se pudo determinar que la unidad de estudio “A” cuenta con procedimientos administrativos formalmente establecidos, no obstante, el cumplimiento de los mismos no se realiza cabalmente, ya que el personal que labora realiza sus actividades de forma mecánica dónde algún otro compañero le ha enseñado, sin poner en práctica los lineamientos plasmados en los manuales de procedimientos.

En cuanto a la guía de registro documental se pudo conocer que la unidad de estudio cuenta con manuales de procedimientos actualizados para cada área de trabajo, pero éstos no son estrictamente usados.

Cabe destacar, que una de las fallas mas latentes en este tipo de instituciones es la colocación “a dedo” en la mayoría de los casos del personal a nivel gerencial dado que son cargos vistos del tipo “político” que en muchas ocasiones no se considera el perfil adecuado que debería tener este tipo de personal. Aunado a ello cuando son designados al cargo de gerente no reciben ningún tipo de adiestramiento o capacitación que por lo menos les permita instruirse sobre el cargo que van a ocupar, es por esta razón que se demuestra la poca capacidad a la hora de poner en práctica algún procedimiento.

Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo

Cuadro 14

Matriz de ponderación de Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo.

Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos característicos de un líder	16	3	4	75	Moderado
Elementos para la toma de decisiones	17	3	4	75	Moderado
Aspectos que permiten la motivación	19	3	4	75	Moderado
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	21	2	4	50	Bajo
Características que debe poseer un buen gerente	22	3	4	75	Moderado
Total		14	20	70,00	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

En cuanto al conocimiento de los gerentes acerca de liderazgo, éste presenta un moderado nivel de adecuación. En el Cuadro 14 se observa que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen conocimientos generales sobre los aspectos característicos de un líder, los elementos para la toma de decisiones, los aspectos que permiten la motivación y las características que debe poseer un buen gerente. En una ponderación baja se encuentra la claridad sobre la definición de conducta gerencial.

En lo que respecta al tema de liderazgo, los gerentes que componen la Unidad de Estudio “A” conocen sobre qué características debe poseer un líder de área, cómo debería actuar y qué debería tener en cuenta; sin embargo se pudo notar que los gerentes no aplican ninguno de estos aspectos relacionados con el liderazgo, aun cuando los conocen. Este tipo de instituciones no deja de ser una del tipo jerárquico donde el nivel supervisorio se limita a mandar sobre el nivel operativo sin hacer o por lo menos tratar de hacer uso de herramientas de motivación para con el personal que se encuentra a su cargo.

Conducta de los Gerentes

Cuadro 15

Matriz de ponderación de Conducta de los Gerentes. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Comunicación con el personal	18	3	4	75	Moderado
Canalización de problemas	20	3	4	75	Moderado
Conducta autoritaria	23	1	4	25	Nulo
Conducta paternalista	23	1	4	25	Nulo
Conducta democrática	23	4	4	100	Satisfactorio
Conducta participativa	23	4	4	100	Satisfactorio
Total		16	24	66,67	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

El elemento conducta de los gerentes presenta un moderado nivel de adecuación. Los componentes descritos en el Cuadro 15 revelan que los gerentes tienen comunicación con el personal, canalizan los problemas y su conducta es del tipo participativa y democrática. En menor escala se ponderó el tipo de conducta autoritaria y paternalista dado que esas características están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a la aplicación del instrumento guía de observación participante se pudo determinar en cuanto a la conducta de liderazgo, reacción ante situaciones de presión y motivación que los gerentes que componen la unidad de estudio “A” en algunos casos no se muestran como líderes de área, aún cuando tienen los conocimientos básicos sobre las características que debe poseer un líder, a la hora de enfrentar situaciones bajo presión sólo se limitan a obedecer ordenes de su superior sin realizar mesas de trabajo con su personal para evaluar las consecuencias que se podrían originar por la decisiones tomadas. Asimismo, muestran poca motivación e interés al momento de realizar su trabajo.

Los gerentes que componen la Unidad de Estudio “A” indicaron ser personas del tipo democrático y participativo, sin embargo se pudo notar que dichos gerentes siguen la línea autoritaria de mandar y en algunas ocasiones hasta “obligar” a su personal a cumplir con funciones de tipo “políticas” que si bien es cierto que son instituciones y organismos del Estado y que deben atender a los llamados de la máxima autoridad, también es cierto que a los individuos no les agrada el hecho de que se les “obligue” a cumplir con ciertas funciones, lo cual es perjudicial porque desmotiva a los trabajadores y por ende afecta a la larga sobre la calidad del trabajo y hay que recordar que se esta trabajando para el bienestar de toda la comunidad y del país. También se pudo conocer que los gerentes no muestran interés por aprender o innovar sobre las actividades que se deben llevar a cabo en su área y tampoco por incentivar a su personal para obtener mejores resultados.

Estrategias de Gestión

Cuadro 16

Matriz de ponderación de Estrategias de Gestión. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de estrategia	24	3	4	75	Moderado
Existencia de estrategias	25	2	4	50	Bajo
Vinculación con la misión y visión	26	2	4	50	Bajo
Aplicabilidad de estrategias	27	2	4	50	Bajo
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	28	1	4	25	Nulo
Total		10	20	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

En cuanto al elemento estrategias de gestión, éstas presentan un bajo nivel de adecuación. En el Cuadro 16 se plasma que los gerentes tienen cierto conocimiento sobre la definición de estrategia. En una ponderación baja se encuentran la existencia de estrategias, la vinculación de las estrategias con la misión y la visión de la institución y la aplicabilidad de las estrategias. En menor escala se ponderó la capacidad de los gerentes para diseñar estrategias dado que dicho componente esta ausente en la unidad de estudio.

Con respecto al instrumento guía de registro documental, se pudo determinar que la unidad de estudio tiene plasmado en su plan operativo anual la estrategia de gestión

para la consecución de sus objetivos; sin embargo, no se encuentra bien definida y está redactada de manera general.

Con respecto al elemento “estrategias de gestión” se puede inferir que el mismo hecho de no contar a nivel gerencial con personal altamente capacitado, con un perfil adecuado, con experiencia y no impuesto por razones “políticas” es la causa primordial de que los gerentes actuales no dispongan de conocimiento acerca de las estrategias que pudieran poner en práctica para mejorar sus funciones, incrementar la operatividad de la institución y por ende realizar un excelente desempeño.

Herramientas de Gestión

Cuadro 17

Matriz de ponderación de Herramientas de Gestión. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	29	3	4	75	Moderado
Existencia de modelos de gestión	30	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	32	2	4	50	Bajo
Total		6	12	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

El elemento herramientas de gestión presenta un bajo nivel de adecuación en la unidad de estudio “A”. Revisando los componentes señalados en el Cuadro 17 se

determinó que los gerentes conocen sobre los aspectos que deberían tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa. En una ponderación baja se encuentra la capacidad que tienen los gerentes para diseñar modelos de gestión. En menor escala se ponderó la existencia de modelos de gestión, debido a que dicho componente está ausente en la unidad de estudio.

Por otro lado, se pudo observar mediante el instrumento guía de registro documental, que en la unidad de estudio “A” se toma en consideración el basamento legal requerido como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2008), el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) y la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público del Estado Mérida (2003).

Aún cuando los gerentes de la unidad de estudio en cuestión, conocen sobre los aspectos que deberían tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa, éstos no se ponen en práctica por cuanto se limitan a cumplir “lineamientos” exigidos por el director o directora del organismo.

Planes y objetivos

Cuadro 18

Matriz de ponderación de Planes y Objetivos. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos*</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de objetivos	1	4	4	100	Satisfactorio
Planificación de actividades	2	3	4	75	Moderado
Mecanismos de control	3	2	4	50	Bajo
Coordinación de actividades	4	1	4	25	Nulo
Evaluación de actividades	5	2	4	50	Bajo
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	6	3	4	75	Moderado
Total		15	24	62,5	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo** 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 Moderado** 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 Satisfactorio** 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.

Con respecto al elemento planes y objetivos en la unidad de estudio “B”, éste presenta un moderado nivel de adecuación. Los componentes descritos en el Cuadro 18 revelan que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen conocimiento acerca de la definición de objetivos, existe la planificación de actividades en el ente y además existe vinculación entre las actividades gerenciales y los objetivos y metas de la institución. En una ponderación baja se encuentran los mecanismos de control y la

evaluación de actividades. Y, en menor escala se ponderó la coordinación de actividades, ello debido a que ese componente está ausente en la unidad de estudio.

Asimismo, al aplicar la guía de observación participante se pudo determinar que la unidad de estudio “B”, planifica las actividades administrativas de manera favorable; sin embargo, existe poca coordinación entre las actividades por cuanto dependen de factores externos que impiden la realización a cabalidad de lo planificado, aunado a ello no cuentan con mecanismos de control adecuados que permitan verificar el cumplimiento de objetivos y metas. En cuanto a la evaluación de las actividades se realizan semanalmente mediante informe entregado por el personal a cargo, en este caso el gerente sólo se limita a revisar el informe y verificar el alcance de metas sin considerar la calidad de las actividades o la evaluación para la aplicación de factores correctivos que faciliten y mejoren el trabajo.

Por otro lado, en cuanto a la guía de registro documental se pudo determinar que la unidad de estudio “B” lleva a cabo los requisitos exigidos por la ley con respecto a la elaboración del plan operativo anual, el presupuesto de ingresos y gastos, la rendición de cuentas y la ejecución física y financiera; no obstante, en ellos se plasman los mismos objetivos desde la creación de la unidad sin haber sufrido ninguna modificación o mejoras.

Los gerentes que componen la Unidad de Estudio “B” conocen sobre los objetivos y funciones que deben desempeñar en su área de trabajo; sin embargo al momento de planificar sobre sus actividades, en algunas ocasiones, se ven sometidos a situaciones llamadas externas que no les permite planificar la actividad de manera que ésta se ejecute adecuadamente, en algunos casos esas situaciones ni siquiera permiten la ejecución de alguna actividad que fue previamente planificada, lo que origina por ende la no coordinación de dichas actividades y por supuesto la no evaluación de las mismas. Con respecto a los mecanismos de control, dada la diversidad de trabajo y funciones que deben cumplir los gerentes no les permite a su vez controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de su área de trabajo.

Por ser estas instituciones u organismos del Estado, los llamados factores “políticos” influyen radicalmente en el cumplimiento eficaz de las funciones de dirección que deberían llevar a cabo los gerentes.

Procedimientos Administrativos

Cuadro 19

Matriz de ponderación de Procedimientos Administrativos. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	11	1	4	25	Nulo
Existencia de procedimientos administrativos	12	2	4	50	Bajo
Procedimientos establecidos por los gerentes	13	1	4	25	Nulo
Uso de procedimientos	13	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	14	3	4	75	Moderado
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	15	2	4	50	Bajo
Total		10	24	41,67	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo** El componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos administrativos.
- 3 Moderado** 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 Satisfactorio** El componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos administrativos.

En la unidad de estudio “B” los procedimientos administrativos presentan un nivel bajo de adecuación. Como lo revela el Cuadro 19, los gerentes que componen la unidad de estudio tienen capacidad para determinar debilidades en los procedimientos administrativos. En una ponderación baja se encuentran la existencia de procedimientos administrativos y la capacidad de los gerentes para establecer procedimientos. En menor escala de ponderación se encuentran la capacitación e inducción, los procedimientos establecidos y el uso de procedimientos, debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a la guía de observación participante y a la guía de registro documental se pudo determinar que la unidad de estudio “B” actualmente no cuenta con procedimientos administrativos formalmente establecidos, ya que éstos están siendo reformulados. El personal que labora realiza sus actividades de forma mecánica dónde algún otro compañero le ha enseñado.

Cabe destacar, que una de las fallas mas latentes en este tipo de instituciones es la colocación “a dedo” en la mayoría de los casos del personal a nivel gerencial dado que son cargos vistos del tipo “político” que en muchas ocasiones no se considera el perfil adecuado que debería tener este tipo de personal. Sumado a ello cuando los gerentes fueron designados al cargo no recibieron ningún tipo de adiestramiento o capacitación que por lo menos les permita instruirse sobre el cargo que van a ocupar, es por esta razón que se demuestra la poca capacidad a la hora de poner en práctica algún procedimiento.

Otra situación común en este tipo de instituciones y organismos del Estado es la alta rotación del personal de tipo gerencial, lo cual resulta perjudicial puesto que este personal es precisamente el que dirige y guía la institución hacia alcanzar los objetivos y metas para los que fueron creados dichas instituciones.

Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo

Cuadro 20

Matriz de ponderación de Conocimiento de los Gerentes Acerca de Liderazgo.

Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos característicos de un líder	16	2	4	50	Bajo
Elementos para la toma de decisiones	17	3	4	75	Moderado
Aspectos que permiten la motivación	19	3	4	75	Moderado
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	21	3	4	75	Moderado
Características que debe poseer un buen gerente	22	3	4	75	Moderado
Total		14	20	70,00	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

En cuanto al conocimiento de los gerentes acerca del elemento liderazgo, éste presenta un moderado nivel de adecuación. En el Cuadro 20 se muestra que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen conocimiento acerca de los elementos para la toma de decisiones, los aspectos que permiten la motivación, la definición de conducta gerencial y las características que debe poseer un buen gerente. En una ponderación baja se encuentra el componente aspectos característicos de un líder.

Los gerentes que componen la Unidad de Estudio “B” conocen sobre qué características debe poseer un buen gerente, cómo debería actuar y qué debería tener en cuenta para la toma de decisiones; sin embargo se pudo notar que los gerentes no aplican ninguno de estos aspectos relacionados con el liderazgo, aún cuando los conocen. Este tipo de instituciones no deja de ser una del tipo jerárquico y autoritario donde el nivel supervisorio o gerencial se limita a seguir lineamientos y mandar sobre el nivel operativo sin hacer o por lo menos tratar de hacer uso de herramientas de motivación para con el personal que se encuentra a su cargo.

Conducta de los Gerentes

Cuadro 21

Matriz de ponderación de Conducta de los Gerentes. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Comunicación con el personal	18	1	4	25	Nulo
Canalización de problemas	20	3	4	75	Moderado
Conducta autoritaria	23	1	4	25	Nulo
Conducta paternalista	23	1	4	25	Nulo
Conducta democrática	23	4	4	100	Satisfactorio
Conducta participativa	23	4	4	100	Satisfactorio
Total		14	24	58,33	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

El elemento conducta de los gerentes presenta un moderado nivel de adecuación. Los componentes descritos en el Cuadro 21 revelan que los gerentes canalizan los problemas y su conducta es del tipo participativa y democrática. En menor escala se ponderó la comunicación con el personal, el tipo de conducta autoritaria y el tipo de conducta paternalista por cuanto esas características están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a la aplicación del instrumento guía de observación participante se pudo determinar en cuanto a la conducta de liderazgo, reacción ante situaciones de presión y motivación, que los gerentes que componen la unidad de estudio “B” se limitan a delegar sus funciones.

Los gerentes a pesar de que demuestran una conducta participativa, tienen plena confianza que el empleado hace su trabajo correctamente, y no muestran interés en aprender y/o poner en práctica herramientas innovadoras para mejorar los procesos. Asimismo, no comunican a su personal de las decisiones que se toman a nivel gerencial y no los consideran como parte integrante del proceso de toma de decisiones.

Estrategias de Gestión

Cuadro 22

Matriz de ponderación de Estrategias de Gestión. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de estrategia	24	3	4	75	Moderado
Existencia de estrategias	25	1	4	25	Nulo
Vinculación con la misión y visión	26	1	4	25	Nulo
Aplicabilidad de estrategias	27	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	28	2	4	50	Bajo
Total		8	20	40,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

En cuanto a estrategias de gestión, éstas presentan un bajo nivel de adecuación. El Cuadro 22 revela que los gerentes tienen cierto conocimiento sobre la definición de estrategia. La capacidad de los gerentes para diseñar estrategias se encuentra en una ponderación baja. En menor escala se ponderó la existencia de estrategias, la vinculación de las estrategias con la misión y la visión de la institución y la aplicabilidad de las estrategias dado que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a los resultados del instrumento guía de registro documental, se pudo determinar que la unidad de estudio “B” tiene plasmado en su plan operativo anual

las estrategias de gestión para la consecución de sus objetivos; sin embargo, no se encuentran bien definidas y están redactadas de manera general.

Cabe destacar, que el hecho de no contar a nivel gerencial con personal altamente capacitado, con un perfil adecuado, con experiencia y no impuesto por razones “políticas” es la causa primordial de que los gerentes actuales no dispongan de conocimiento acerca de las estrategias que pudieran poner en práctica para mejorar sus funciones, incrementar la operatividad de la institución y por ende realizar un excelente desempeño.

Herramientas de Gestión

Cuadro 23

Matriz de ponderación de Herramientas de Gestión. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos*</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	29	3	4	75	Moderado
Existencia de modelos de gestión	30	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	32	2	4	50	Bajo
Total		6	12	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 gerencial.
- 3 Moderado:** 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 gerencial de manera precisa.
- 4 Satisfactorio:** 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 gerencial.

El elemento herramientas de gestión presenta un bajo nivel de adecuación. Revisando los componentes señalados en el Cuadro 23 se determinó que los gerentes conocen sobre los aspectos que deberían tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa. En una ponderación baja se encuentra la capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión. Y, en menor escala se ponderó la existencia de modelos de gestión, debido a que dicho componente está ausente en la unidad de estudio.

Por otro lado, se pudo observar mediante el instrumento guía de registro documental, que en la unidad de estudio “B” se toma en consideración el basamento legal requerido como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2008), el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) y la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público del Estado Mérida (2003).

Aún cuando los gerentes de la unidad de estudio en cuestión, conocen sobre los aspectos que deberían tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa, éstos no se ponen en práctica por cuanto se limitan a cumplir “lineamientos” exigidos por el director o directora del organismo. En tal sentido, resulta ventajoso para la institución el contar con algún modelo o herramientas de gestión que les facilitara el trabajo o sirviera de guía de acción dado a que los gerentes no cuentan con capacitación al momento de ejercer el puesto.

Planes y objetivos

Cuadro 24

Matriz de ponderación de Planes y Objetivos. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de objetivos	1	4	4	100	Satisfactorio
Planificación de actividades	2	1	4	25	Nulo
Mecanismos de control	3	2	4	50	Moderado
Coordinación de actividades	4	1	4	25	Nulo
Evaluación de actividades	5	2	4	50	Moderado
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	6	2	4	50	Moderado
Total		12	24	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

* 1 Nulo o Muy Bajo:	El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2 Bajo	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 Moderado	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 Satisfactorio	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.

Con respecto al elemento planes y objetivos, éste presenta un bajo nivel de adecuación. Los componentes descritos en el Cuadro 24 revelan que los gerentes que componen la unidad de estudio “C” tienen conocimiento acerca de la definición de objetivos. En una ponderación baja se encuentran los mecanismos de control, la evaluación de actividades y la vinculación entre las actividades gerenciales y los objetivos y metas de la institución. En menor escala se ponderó la planificación de

actividades y la coordinación de actividades, ello debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Asimismo, al aplicar la guía de observación participante se pudo determinar que la unidad de estudio “C”, trabaja empíricamente y en función de lo que va sucediendo y de los requerimientos de la comunidad, la evaluación de las actividades se realizan trimestralmente mediante la revisión del plan operativo anual para cada área, no existe supervisión diaria sobre las actividades que se realizan. Existe poca coordinación entre las actividades por cuanto dependen de factores externos, aunado a ello no cuentan con mecanismos de control adecuados que permitan verificar el cumplimiento de objetivos y metas. Las estimaciones mensuales de las metas las elabora cada empleado dependiendo de su actividad y experiencia.

Por otro lado, en cuanto a la guía de registro documental se pudo determinar que la unidad de estudio “C” lleva a cabo los requisitos exigidos por la ley con respecto a la elaboración del plan operativo anual, el presupuesto de ingresos y gastos, la rendición de cuentas y la ejecución física y financiera; sin embargo, en ellos se plasman los mismos objetivos desde la creación de la unidad sin haber sufrido ninguna modificación o mejora.

En líneas generales se puede inferir que el principal problema que radica en la Unidad de Estudio “C” es el hecho de estar sometidos a situaciones llamadas por los gerentes “externas” que no les permite planificar las actividades de manera que éstas se ejecuten adecuadamente, en algunos casos esas situaciones ni siquiera permiten la ejecución de alguna actividad que fue previamente planificada.

Con respecto a los mecanismos de control, la diversidad de trabajo y funciones que deben cumplir los gerentes no les permite a su vez controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de su área de trabajo. Se puede decir con esto que el hecho de ser estas instituciones u organismos del Estado, están sujetas a factores “políticos” que en algunas ocasiones no permiten el cumplimiento eficaz de funciones de dirección que deberían llevar a cabo los gerentes.

Procedimientos Administrativos

Cuadro 25

Matriz de ponderación de Procedimientos Administrativos. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	11	1	4	25	Nulo
Existencia de procedimientos administrativos	12	1	4	25	Nulo
Procedimientos establecidos por los gerentes	13	2	4	50	Bajo
Uso de procedimientos	13	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	14	3	4	75	Moderado
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	15	2	4	50	Bajo
Total		10	24	41,67	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo** El componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos administrativos.
- 3 Moderado** 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 Satisfactorio** El componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos administrativos.

Los procedimientos administrativos presentan un nivel bajo de adecuación. El Cuadro 25 revela que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen capacidad para determinar debilidades en los procedimientos administrativos. En una ponderación baja se encuentran los procedimientos establecidos y la capacidad de los gerentes para establecer procedimientos. En menor escala de ponderación se encuentran la capacitación e inducción, la existencia de procedimientos

administrativos y el uso de procedimientos, debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a la guía de observación participante se pudo determinar que la unidad de estudio “C” cuenta con procedimientos administrativos formalmente establecidos; no obstante, el cumplimiento de los mismos no se realiza cabalmente, ya que el personal que labora realiza sus actividades de forma mecánica dónde algún otro compañero le ha enseñado, sin poner en práctica los lineamientos plasmados en los manuales de procedimiento.

En cuanto a la guía de registro documental se pudo conocer que la unidad de estudio “C” cuenta con manuales de procedimientos; pero éstos no están actualizados para cada área de trabajo.

Una de las fallas mas latentes en este tipo de instituciones y organismos es la colocación “a dedo” en la mayoría de los casos del personal a nivel gerencial o directivo, dado que son cargos vistos del tipo “político” que en muchas ocasiones no se considera el perfil adecuado que debería tener este tipo de personal y la experiencia con la que deberían contar. Aunado a ello cuando son designados al cargo de gerente no reciben ningún tipo de adiestramiento o capacitación que por lo menos les permita instruirse sobre el cargo que van a ocupar, es por esta razón que se demuestra la poca capacidad a la hora de poner en práctica algún procedimiento.

Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo

Cuadro 26

Matriz de ponderación de Conocimiento de los Gerentes Acerca de Liderazgo.

Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos característicos de un líder	16	2	4	50	Bajo
Elementos para la toma de decisiones	17	3	4	75	Moderado
Aspectos que permiten la motivación	19	3	4	75	Moderado
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	21	2	4	50	Bajo
Características que debe poseer un buen gerente	22	3	4	75	Moderado
Total		13	20	65,00	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

En cuanto al conocimiento de los gerentes acerca del componente liderazgo, éste presenta un moderado nivel de adecuación. El Cuadro 26 revela que los gerentes que componen la unidad de estudio “C” tienen conocimiento acerca de los elementos para la toma de decisiones, los aspectos que permiten la motivación y las características que debe poseer un buen gerente. En una ponderación baja se encuentra el componente aspectos característicos de un líder y la claridad sobre la definición de conducta gerencial.

En lo que respecta al tema de liderazgo, los gerentes que componen la Unidad de Estudio “C” conocen sobre qué características debe poseer un líder de área, cómo debería actuar y qué elementos debería tener en cuenta para la toma de decisiones; sin embargo se pudo notar que los gerentes no aplican ninguno de estos aspectos relacionados con la teoría de liderazgo, aún cuando los conocen. Este tipo de instituciones sigue siendo del tipo jerárquico donde el nivel supervisorio se limita a mandar sobre el nivel operativo sin hacer o por lo menos tratar de hacer uso de herramientas de motivación para con el personal que se encuentra a su cargo.

Conducta de los Gerentes

Cuadro 27

Matriz de ponderación de Conducta de los Gerentes. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Comunicación con el personal	18	3	4	75	Moderado
Canalización de problemas	20	3	4	75	Moderado
Conducta autoritaria	23	1	4	25	Nulo
Conducta paternalista	23	1	4	25	Nulo
Conducta democrática	23	4	4	100	Satisfactorio
Conducta participativa	23	4	4	100	Satisfactorio
Total		16	24	66,67	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

El elemento conducta de los gerentes presenta un moderado nivel de adecuación. Los componentes descritos en el Cuadro 27 revelan que los gerentes tienen comunicación con el personal, canalizan los problemas y su conducta es del tipo participativa y democrática. En menor escala se ponderó el tipo de conducta autoritaria y paternalista por cuanto esas características están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a la aplicación del instrumento guía de observación participante se pudo determinar en cuanto a la conducta de liderazgo, reacción ante situaciones de presión y motivación, que en la unidad de estudio “C” la conducta de los gerentes es del tipo participativa, comunican a su personal de las decisiones que se toman a nivel gerencial, muestran interés en involucrar al personal para la aplicación de correctivos, y utilizan herramientas para la motivación del personal.

Lo anterior resulta ventajoso para la unidad de estudio por cuanto es importante y deriva un factor crítico de éxito el involucrar al personal para la toma de decisiones y sobre todo el mantenerlo motivado, lo que a la larga se verá traducido en desempeño organizacional adecuado a los lineamientos y fines de la institución.

Estrategias de Gestión

Cuadro 28

Matriz de ponderación de Estrategias de Gestión. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de estrategia	24	3	4	75	Moderado
Existencia de estrategias	25	2	4	50	Bajo
Vinculación con la misión y visión	26	2	4	50	Bajo
Aplicabilidad de estrategias	27	2	4	50	Bajo
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	28	1	4	25	Nulo
Total		10	20	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

En cuanto a estrategias de gestión, éstas presentan un bajo nivel de adecuación. En el Cuadro 28 se puede observar que, según los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, los gerentes tienen cierto conocimiento sobre la definición de estrategia. En una ponderación baja se encuentran la existencia de estrategias, la vinculación de las estrategias con la misión y la visión de la institución y la aplicabilidad de las estrategias. En menor escala se ponderó la capacidad de los gerentes para diseñar estrategias, dado que dicho componente está ausente en la unidad de estudio.

Con respecto al instrumento guía de registro documental, se pudo determinar que la unidad de estudio tiene plasmado en su plan operativo anual las estrategias de gestión para la consecución de sus objetivos; sin embargo, no se encuentran bien definidas y están redactadas de manera general.

Se puede inferir que el mismo hecho de no contar a nivel gerencial con personal altamente capacitado, con un perfil adecuado, con experiencia y no impuesto por razones “políticas” es la causa primordial de que los gerentes actuales no dispongan de conocimiento acerca de las estrategias que pudieran poner en práctica para mejorar sus funciones, incrementar la operatividad de la institución y por ende realizar un excelente desempeño.

Herramientas de Gestión

Cuadro 29

Matriz de ponderación de Herramientas de Gestión. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	29	2	4	50	Bajo
Existencia de modelos de gestión	30	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	32	1	4	25	Nulo
Total		4	12	33,33	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- * 1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo:** 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 Moderado:** 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 Satisfactorio:** 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.

El elemento herramientas de gestión presenta un bajo nivel de adecuación en la unidad de estudio “C”. El Cuadro 29 revela en una ponderación baja el conocimiento de los gerentes sobre los aspectos que deberían tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa. En menor escala se ponderó la existencia de modelos de gestión y la capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión, debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Por otro lado, se pudo observar mediante el instrumento guía de registro documental, que en la unidad de estudio “C” se toma en consideración el basamento legal requerido como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2008), el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) y la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público del Estado Mérida (2003).

Los gerentes que componen la unidad de estudio “C” desconocen sobre los aspectos que deberían tener en cuenta para realizar una labor exitosa, lo que resulta desventajoso ya que el gerente es quien dirige la organización y de su desempeño depende el desempeño de la entidad, en tal sentido, resulta conveniente para la institución el contar con algún modelo o herramientas de gestión que les facilitara el trabajo o sirviera de guía de acción para alcanzar el éxito.

Presentación de los Resultados Obtenidos en las Diferentes Unidades de Estudio por Elementos y sus Componentes

Luego de presentar los resultados para cada elemento y unidad de estudio se procedió a agrupar los mismos con la finalidad de realizar comparaciones sobre el desempeño en términos generales de cada uno y de esta manera determinar cuál de ellos se adecua mejor a los constructos relacionados y a la normativa vigente.

Cuadro 30

Matriz de Ponderación Global Integrada de los Elementos del Proceso de Dirección

<i>Elemento y sus componentes</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Unidad A</i>	<i>Unidad B</i>	<i>Unidad C</i>	<i>Promedio</i>	<i>% de adecuación promedio</i>
Planes y Objetivos	600	350	375	300	341,67	56,94
Definición de objetivos	100	75	100	100	91,67	91,67
Planificación de actividades	100	50	75	25	50	50
Mecanismos de control	100	25	50	50	41,67	41,67
Coordinación de actividades	100	50	25	25	33,33	33,33
Evaluación de actividades	100	50	50	50	50	50
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	100	100	75	50	75	75
Procedimientos Administrativos	600	275	250	250	258,33	43,06
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	100	25	25	25	25	25
Existencia de procedimientos administrativos	100	50	50	25	41,67	41,67
Procedimientos establecidos por los gerentes	100	50	25	50	41,67	41,67
Uso de procedimientos	100	25	25	25	25	25
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	100	75	75	75	75	75
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	100	50	50	50	50	50
Conocimiento de los gerentes acerca de liderazgo	500	350	350	325	341,67	68,33

Aspectos característicos de un líder	100	75	50	50	58,33	58,33
Elementos para la toma de decisiones	100	75	75	75	75	75
Aspectos que permiten la motivación	100	75	75	75	75	75
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	100	50	75	50	58,33	58,33
Características que debe poseer un buen gerente	100	75	75	75	75	75
Conducta de los Gerentes	600	400	350	400	383,33	63,89
Comunicación con el personal	100	75	25	75	58,33	58,33
Canalización de problemas	100	75	75	75	75	75
Conducta autoritaria	100	25	25	25	25	25
Conducta paternalista	100	25	25	25	25	25
Conducta democrática	100	100	100	100	100	100
Conducta participativa	100	100	100	100	100	100
Estrategias de Gestión	500	250	200	250	233,33	46,67
Definición de estrategia	100	75	75	75	75	75
Existencia de estrategias	100	50	25	50	41,67	41,67
Vinculación con la misión y visión	100	50	25	50	41,67	41,67
Aplicabilidad de estrategias	100	50	25	50	41,67	41,67
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	100	25	50	25	33,33	33,33
Conocimiento de los gerentes acerca de herramientas de gestión	300	150	150	100	133,33	44,44
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	100	75	75	50	66,67	66,67

Existencia de modelos de gestión	100	25	25	25	25	25
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	100	50	50	25	41,67	41,67
TOTAL	3100	1775	1675	1625	1691,67	-
% de adecuación de todos los elementos		57,26%	54,03%	52,42%	54,57%	

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Como puede observarse en el Cuadro 30, el elemento planes y objetivos presenta un moderado nivel de adecuación dado que las unidades A y B se encuentran por encima del promedio a diferencia de la unidad C que está por debajo del promedio producto de la baja ponderación de los componentes planificación y coordinación de actividades.

El elemento procedimientos administrativos se muestra débil en el contexto de los entes y órganos crediticios. Sólo en la unidad A este elemento se ubica por encima del promedio. Por debajo de la media se encuentran la unidad B y C, debido a la baja ponderación de los componentes capacitación e inducción y uso de procedimientos.

En cuanto a los componentes del elemento conocimiento de los gerentes acerca de liderazgo recibieron, en términos generales, iguales ponderaciones las unidades A y B ubicándose dicho elemento para ambas unidades por encima de la media. La unidad C en este elemento se encuentra por debajo de la media, debido a la baja ponderación de los componentes aspectos característicos de un líder y claridad en la definición de conducta gerencial. Este elemento es el que presenta mayor grado de adecuación con respecto al resto de los elementos considerados.

Los componentes del elemento conducta de los gerentes presentan iguales ponderaciones para las unidades A y C, y ambas se ubican por encima de la media. Por debajo de la media se encuentra la unidad B, debido a la baja ponderación del componente comunicación con el personal.

El elemento estrategias de gestión presenta un bajo nivel de adecuación. Las unidades A y C se ubican por encima del promedio en este elemento. Por debajo y

con menor puntuación la unidad B, debido esto a la baja ponderación de los componentes existencia de estrategias, vinculación con la misión y la visión y aplicabilidad de las estrategias.

Por último, con relación al elemento conocimiento de los gerentes acerca de herramientas de gestión éste presenta un bajo nivel de adecuación. Las unidades A y B se ubican por encima de la media y con menor puntuación la unidad C producto de la baja ponderación de los componentes existencia de modelos de gestión y capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión.

En términos generales, las deficiencias halladas a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, son comunes en los entes y órganos crediticios estudiados y muestran las fallas que presentan los mismos en la gestión de dirección. El resultado final permite clasificar a las unidades en el rango moderado; sin embargo, los porcentajes de adecuación de la mayoría de los elementos están más cerca del rango de valores calificados como bajo. Las unidades A y B están en una posición intermedia a diferencia de la unidad C que presenta más elementos con ponderación baja que moderada.

Ahora bien, con respecto a la guía de entrevista dirigida a los gerentes de administración y finanzas que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, la misma se aplicó sólo en las unidades de estudio A y B, por cuanto la unidad C carece de gerente de administración y finanzas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de dicho instrumento haciendo referencia a la vez a los resultados relacionados con el elemento gestión contable, arrojados por la guía de observación participante y la guía de registro documental:

Gestión Contable

Cuadro 31

Matriz de ponderación de Gestión Contable. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Planificación de actividades contables	1	2	4	50	Bajo
Mecanismos de control	2	2	4	50	Bajo
Coordinación de procedimientos contables	3	2	4	50	Bajo
Evaluación de procedimientos contables	4	2	4	50	Bajo
Vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas institucionales	5	2	4	50	Bajo
Procedimientos contables establecidos por los gerentes	6	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos contables	7	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerente para establecer procedimientos contables	8	2	4	50	Bajo
Total		14	32	43,75	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

*1 Nulo o Muy Bajo:	El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2 Bajo	El componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos de gestión contable.
3 Moderado	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 Satisfactorio	El componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos de gestión contable.

Los procedimientos contables presentan un nivel bajo de adecuación. En el Cuadro 31 se muestra en una ponderación baja la planificación de actividades contables, los mecanismos de control, la coordinación y evaluación de los procedimientos contables, la vinculación de los procedimientos con los objetivos y metas institucionales y la capacidad de los gerentes para establecer procedimientos contables. En menor escala de ponderación se encuentran los procedimientos contables establecidos y la capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos, debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

Con respecto a los resultados arrojados por la aplicación de la guía de observación participante se pudo determinar que la unidad de estudio “A” cuenta con procedimientos contables formalmente establecidos, sin embargo, el cumplimiento de los mismos no se realiza cabalmente, ya que el personal que labora realiza las operaciones contables de forma mecánica dónde algún otro compañero le ha enseñado, sin poner en práctica los lineamientos plasmados en los manuales de procedimientos. Asimismo, los procesos contables no son supervisados por el gerente, sólo existe el control posterior realizado por la unidad de auditoría interna. El gerente se limita a solicitar los estados financieros cuando éstos son solicitados por una entidad superior, se confía plenamente en el trabajo realizado por el personal a cargo y el gerente no muestra interés en aprender para poner en práctica mejoras y/o aplicar correctivos.

En cuanto a la guía de registro documental se pudo conocer que la unidad de estudio cuenta con manuales de procedimientos actualizados para el área contable, pero éstos no son estrictamente usados. Aunado a ello se considera como basamento legal el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2008) y los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) aunque en ocasiones de obvia el registro oportuno de las operaciones contables, así como el resguardo de todos los documentos necesarios que soportan las transacciones contables.

Las entidades u órganos de crédito del Estado deben llevar a cabo la gestión contable, dirigida ésta por el gerente de Administración y Finanzas, para ello deberá tener en cuenta que dicha gestión comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten valorar, procesar y exponer los hechos económicos financieros que afectan o pueden llegar a afectar el patrimonio del Estado y que además determinan la información financiera necesaria para la toma de decisiones. En tal sentido, es necesario que el gerente encargado utilice los mecanismos adecuados para el manejo y control de dicha información.

Las actividades contables que involucra la gestión contable deben ser planificadas, deben estar ligadas a la normativa vigente, deben ser supervisadas, evaluadas, coordinadas y además tener vinculación con los objetivos y metas institucionales de manera que la información que se genere sea veraz, útil, oportuna, facilite la toma de decisiones y sobre todo que sea certera.

Un punto importante que ha de considerarse, es el hecho de contar para la dirección de esta área, con un gerente de perfil adecuado ligado a los conocimientos y habilidades relacionadas al área contable, debe mantener supervisión constante del trabajo realizado por el personal que este a su cargo, dado que, es importante la información que se recabe por cuanto de allí se tomaran decisiones, debe contar con los conocimientos necesarios para tal fin, ir de la mano de la normativa vigente y sobre todo considerar, conocer y entender los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Gestión Contable

Cuadro 32

Matriz de ponderación de Gestión Contable. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Planificación de actividades contables	1	2	4	50	Bajo
Mecanismos de control	2	3	4	75	Moderado
Coordinación de procedimientos contables	3	2	4	50	Bajo
Evaluación de procedimientos contables	4	3	4	75	Moderado
Vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas institucionales	5	3	4	75	Moderado
Procedimientos contables establecidos por los gerentes	6	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos contables	7	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerente para establecer procedimientos contables	8	1	4	25	Nulo
Total		16	32	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

- *1 Nulo o Muy Bajo:** El componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
- 2 Bajo** El componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos de gestión contable.
- 3 Moderado** El componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de definición y aplicación es muy general, por lo que no permite orientar los procesos de gestión contable de manera precisa.
- 4 Satisfactorio** El componente del elemento está presente; su nivel de definición y aplicación es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos de gestión contable.

Los procedimientos contables presentan un nivel bajo de adecuación. El Cuadro 32 revela que los gerentes que componen la unidad de estudio tienen conocimiento sobre los mecanismos de control, realizan evaluación de los procedimientos contables y además existe vinculación de los procedimientos con los objetivos y metas institucionales. En una ponderación baja se encuentran la planificación de actividades contables y la coordinación de los procedimientos contables. En menor escala se ponderaron los procedimientos contables establecidos, la capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos y la capacidad de los gerentes para establecer procedimientos contables, debido a que dichos componentes están ausentes en la unidad de estudio.

La unidad de estudio “B” cuenta con procedimientos contables formalmente establecidos, no obstante, el cumplimiento de los mismos no se realiza cabalmente, ya que el personal que labora realiza las operaciones contables de forma mecánica dónde algún otro compañero le ha enseñado, sin poner en práctica los lineamientos plasmados en los manuales de procedimiento. Asimismo, los procesos contables no son supervisados por el gerente, sólo existe el control posterior realizado por la unidad de auditoría interna. El gerente se limita a solicitar los estados financieros cuando éstos son solicitados por una entidad superior, se confía plenamente en el trabajo realizado por el personal a cargo y el gerente no muestra interés en aprender para poner en práctica mejoras y/o aplicar correctivos, lo cual resulta perjudicial puesto que la información contable es una herramienta para la toma de decisiones.

En cuanto a la guía de registro documental se pudo conocer que la unidad de estudio cuenta con manuales de procedimiento para el área contable, sin embargo están siendo reformulados actualmente. Aunado a ello se considera como basamento legal el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2008) y los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).

Es importante destacar, que no sólo es necesario el contar con manuales de procedimientos, sino también el poner en practica los procedimientos, revisarlos para aplicar cualquier correctivo que sea necesario y supervisar constantemente al personal

que realiza la labor contable dado la importancia que tiene esta área para las instituciones u organismos.

**Presentación de los Resultados Obtenidos en las Diferentes Unidades de
Estudio por Elementos y sus Componentes**

Cuadro 33

Matriz de Ponderación Global Integrada de Gestión Contable

<i>Elemento y sus componentes</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Unidad A</i>	<i>Unidad B</i>	<i>Promedio</i>	<i>% de adecuación promedio</i>
Procedimientos Contables	800	350	400	375	46,88
Planificación de actividades contables	100	50	50	50	50
Mecanismos de control	100	50	75	62,5	62,5
Coordinación de procedimientos contables	100	50	50	50	50
Evaluación de procedimientos contables	100	50	75	62,5	62,5
Vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas institucionales	100	50	75	62,5	62,5
Procedimientos contables establecidos por los gerentes	100	25	25	25	25
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos contables	100	25	25	25	25
Capacidad de los gerente para establecer procedimientos contables	100	50	25	37,5	37,5
TOTAL	800	350	400	375	-
% de adecuación de todos los elementos		43,75%	50,00%		46,88%

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

El Cuadro 33 revela que el elemento procedimientos contables tiene un bajo nivel de adecuación. Aún cuando la unidad B se encuentra por encima del promedio dada la alta ponderación que reciben los componentes mecanismos de control, evaluación de los procedimientos y vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas de la institución, el nivel de adecuación del elemento es bajo por cuanto el resto de los componentes se ponderaron en menor escala. Por debajo y con una menor puntuación se encuentra el elemento en la unidad A.

En términos generales, las deficiencias halladas a través de este instrumento de recolección de datos, son comunes en las unidades estudiadas y muestran las fallas que presentan las mismas en relación a los procesos de gestión contables. El resultado final permite clasificar a las unidades en el rango bajo.

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian la necesidad de diseñar las bases de un modelo que mejore la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.

Adicionalmente, se muestran en el Cuadro 34 los resultados obtenidos del diagnóstico realizado acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso gerencial, a través de la aplicación del instrumento guía de entrevista (Anexo A):

Cuadro 34

FODA de la situación actual de la gerencia de los entes y órganos crediticios en cuanto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas.

Situación Actual	
Fortalezas	Debilidades
1. Las unidades de estudio cuentan con personal profesional capacitado, con experiencia y con disposición a mejorar. 2. Espacio físico adecuado. 3. Utilizan los estados financieros como herramienta para la toma de decisiones. 4. Cuentan con sistema integral idóneo para realizar sus operaciones. 5. Las máximas autoridades buscan fortalecer la gestión de dirección de la organización. 6. Disponen de un manual de cargos, un manual de organización y un manual de procedimientos generales.	1. Desorganización entre gerencias. 2. Falta de programación de actividades. 3. Falta de motivación. 4. Cambios de cargos constantes tanto a nivel gerencial como operativo. 5. Falta de recursos financieros, lo cual no garantiza el cabal cumplimiento de los objetivos que, según el marco legal y normativo, deben cumplir. 6. Existe personal no capacitado a nivel gerencial. 7. Los valores éticos que caracterizan a las instituciones no están formalmente establecidos. 8. Poca interrelación entre las áreas. El trabajo no se realiza en conjunto. 9. Improvisación constante en cuanto al desarrollo de actividades. 10. Los procedimientos administrativos y contables aún cuando se encuentran establecidos formalmente no son utilizados en su cabalidad. 11. Inexistencia de los objetivos de la información financiera claramente definidos. 12. No cuentan con políticas contables formalmente establecidas. 13. Ausencia de mecanismos de control. 14. No cuentan con un manual de contabilidad general que formalice el plan de cuentas, plan de asientos, plan de libros, plan de formas, plan de reportes y normas de control interno. 15. No cumplen a cabalidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el sector público. 16. No aplican, frecuentemente, normas internas de seguimiento para corregir y evitar registros contables incorrectos.
Oportunidades	Amenazas
1. Incremento en la demanda tanto de financiamiento como de asesoramiento técnico por parte de la comunidad. 2. Estado prodigio en cuanto a la naturaleza. 3. Flexibilidad en el marco legal de las instituciones para realizar cambios en su	1. Políticas y medidas económicas por parte del gobierno. 2. Por las condiciones geográficas del Estado resulta difícil acceder a todos los rincones de cada municipio. 3. Desastres naturales que se traducen en la

estructura organizativa y celebrar convenios con organismos públicos o privados para el cabal cumplimiento de sus objetivos. 4. Nuevos enfoques de gerencia pública. 5. Existencia de directrices generales, del poder público nacional, que guían los procedimientos relacionados con los entes y órganos crediticios. 6. La normativa legal permite que los entes u órganos crediticios diseñen y establezcan modelos para la mejora en la dirección de acuerdo con sus características. 7. Experiencia de otros países en relación a los modelos para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público. 8. Manuales emitidos por la ONCOP.	posibilidad de exoneración de créditos ya otorgados. 4. Dependencia presupuestaria del Poder Estatal. 5. Morosidad en el pago por parte de los usuarios de los créditos. 6. Dinámica de la administración pública. 7. Concepción paternalista del Estado. 8. Influencia partidista. 9. Usuarios externos cada vez más exigentes.
---	---

Nota. Elaboración de la investigadora con base en los instrumentos aplicados a los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público, Septiembre, 2009.

En vista de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de datos y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas haciendo uso de la matriz FODA, se presentan en el capítulo VI un conjunto de estrategias que puedan ser aplicadas por los gerentes en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida para el mejoramiento de su dirección y gestión contable, como base inicial del modelo de gestión propuesto.

Asimismo, con el objetivo de formular las bases del modelo de mejoramiento en la dirección y gestión contable, se diseñaron las mismas partiendo del diagnóstico realizado, así como también de los diversos modelos de gestión presentados en el marco teórico. En este sentido, el capítulo VI de este estudio ostenta además de las estrategias, las bases del modelo de mejoramiento en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.