

ENFOQUE DE GESTIÓN SEGUIDO EN LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL ESTADO PARA LA PRODUCCIÓN EXPERIMENTAL AGROINDUSTRIAL (CIEPE) ESTADO YARACUY

Goyo María ¹

RESUMEN

De los retos del Gobierno venezolano e intentos de estrategias efectivas orientadas a la administración pública, en la última década, emergió éste estudio para determinar el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas del Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), con apoyo en teorías sobre Áreas Estratégicas, Administración Pública y Enfoques de Gestión, de investigación cuantitativa con diseño de campo a una población-muestra de 35 trabajadores, aplicando cuestionario, de donde emergieron resultados a tendencias positivas con alternativas de respuestas siempre y casi siempre entre 46% y 86% para las dimensiones áreas estratégicas, administración pública y enfoque de gestión; excepto Recursos Humanos con 43% a 71% de casi nunca y nunca, concluyendo el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas: Servicio al Usuario, Alta Gerencia, Aseguramiento de la Calidad y Recursos Humanos, está basado en procesos interrelacionados en un sistema de la Calidad.

Palabras claves: Enfoque de Gestión, Áreas Estratégicas, Administración Pública

MANAGEMENT APPROACH FOLLOWED IN THE STRATEGIC AREAS OF STATE RESEARCH CENTER FOR EXPERIMENTAL AGROINDUSTRIAL PRODUCTION (CIEPE) STATE YARACUY

ABSTRACT

The challenges of the Venezuelan government and attempted effective strategies for public administration, in the last decade, emerged this study to determine the management approach followed in the strategic areas of the Research Center of the State for Experimental Agroindustrial Production (CIEPE) , supported by theories Strategic Areas, Public Administration and Management Approaches, quantitative research design field to a sample population of 35 workers, applying questionnaire, from which emerged positive trends results with alternative provided answers almost always between 46% and 86% for the dimensions strategic areas, public administration and management approach; except HR with 43% to 71% of rarely and never, concluding the continued management focus on strategic areas: customer service, Senior Management , Quality Assurance and Human Resources, is based on a system of interrelated processes Quality.

Keywords: Management approach, strategic areas, public administration

¹ Doctorado: Universidad Bolivariana de Venezuela (Edo. Yaracuy) mgoyo26@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En Venezuela actualmente, se aprecia el auge explosivo de instituciones y empresas públicas, creando retos al Gobierno e intentos de estrategias para innovar enfoques de gestión que le permitan hacer frente a la complejidad de su administración de forma efectiva. En ese orden, los Planes de la Patria 2010/2019 y 2014/2019 con los subsiguientes programas y planes ministeriales e institucionales, buscan impulsar la ejecución de las actividades en forma adecuada, centrada en una filosofía de trabajo orientado a lograr una coordinación integral de todos sus componentes internos y externos, que le genere productos o servicios de satisfacción plena a la sociedad.

Sin embargo, el contexto real muestra una sociedad que hace frente a la gestión pública de enfoque tradicional, con debilidades en el establecimiento de los parámetros gerenciales, carentes de una filosofía de gestión pertinente que genera, en algunas instituciones o empresas públicas, fallas como: Toma de decisiones erradas, sin base de datos ni análisis sistemáticos como parte natural de esta técnica; no valora a tiempo oportuno las debilidades en los procesos de producción o prestación de servicios, ausencia de seguimiento y medición de los procesos y productos, de los registros referidos al mal funcionamiento de equipos o maquinarias, desechos de materia prima o materiales y suministros, de las inconformidades; prestar poca importancia a un proceso sistemático de solución de problemas, trabajar en base a corregir los errores o daños en la producción y no a prevenir o mejorarlos durante el proceso; carencia de un sistema de costo real y adecuado, presentar falta de insumos o materiales, la insatisfacción y descontento de usuarios o beneficiarios.

Al respecto (Ochoa, 2008) refiere, que en el ámbito de la gestión pública se han realizado algunos esfuerzos que luchan con prácticas conservadoras legitimadas en nombre de la modernización, y que estudiar esos esfuerzos es una necesidad, debido que considera una realidad difícil de transformar. De igual forma, (Spink, 1998:1) precisa a la nueva gerencia pública respondiendo al ¿qué se propone y cuáles deberían ser sus resultados?, relacionando la acción pública con el cómo del funcionamiento de las organizaciones y el hacer posible las cosas, lo cual permite a cada integrante de la organización saber qué es lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.

No obstante, para el año 2010 en CIEPE, fue considerada deficiente la gestión estratégica bajo los supuestos de que existían áreas con características, formas de planificar, dirigir y con enfoques de gestión confusos, como un Servicio al Usuario que no cumple con los principios de eficacia, eficiencia y efectividad que requiere el Estado; La Alta Gerencia carente del convencimiento y el compromiso de llevar adelante a la

institución con la participación de sus integrantes; El Aseguramiento de la Calidad no ajustado a las normativas legales y reglamentarias que lo regulan; el área de Recursos Humanos presenta debilidades en el mejoramiento continuo; no planifican en función de los usuarios y a las necesidades de sus colaboradores ni con orientación a resultados en la realización del producto y la gestión de los recursos. Aunado a ello, el estilo de dirección no permite involucrar y comprometer al personal u orientar el trabajo en equipo en la gestión administrativa y el enfoque de gestión de los procesos ha perdido la interrelación que requiere el sistema de la Calidad.

A tal efecto, surgen las interrogantes: ¿Cuáles son las características de las áreas estratégicas de CIEPE?, ¿Cómo es la planificación y el estilo de dirección de esas áreas estratégicas?, ¿Cuál es el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas del Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)?

Como consecuencia, se planteó un estudio con el objetivo de determinar el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas de CIEPE, ubicado en la Zona Industrial Agustín Rivero del Municipio Independencia, Yaracuy, y para ello fue necesario: Diagnosticar las características de las áreas estratégicas del Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), analizar la forma de planificar y dirigir en las áreas estratégicas de CIEPE y establecer el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas de la Organización.

En ese orden, el aporte científico para el Estado Venezolano está orientado al funcionamiento estratégico sustentado en una filosofía de gestión creada con la participación de sus integrantes, adecuada a su naturaleza, vinculada a los programas y planes nacionales que respondan a las líneas del gobierno, para que sea pertinente y permita el desarrollo institucional con enfoque de resultados, orientaciones claras, precisas, reducidos cambios de lineamientos ejecutivos o ministeriales, ampliando la oportunidad para lograr objetivos y metas, reseñando (Gómez, 1997:8): “para la práctica administrativa, adecuada y actualizada, serán los sistemas utilizados los que así lo demuestren”, constituyéndose en los sistemas de gestión aplicable a toda organización para generar, a largo plazo, la mayor suma de felicidad posible a la sociedad. Estos deben ser realistas, objetivos y flexibles, de modo que vayan acorde en el momento histórico y la situación en que sean implementados.

2. Referentes Teóricos

Los enunciados teóricos relacionados a alta gerencia, servicios al usuario, aseguramiento de la calidad y recursos humanos, como áreas estratégicas; planificación y estilos de dirección como principios de la administración pública y enfoques de gestión de sistema, procesos y de calidad, permitieron determinar el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas del Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), en el marco conceptual de las siguientes dimensiones e indicadores:

2.1. Áreas Estratégicas

2.1.1. Alta Gerencia

A medida que se afianzan las iniciativas de las áreas estratégicas, los directivos reconocen que la idea de establecer indicadores de rendimiento puede aplicarse de forma más general con el fin de mejorar la Organización. La gama de opciones que abarca es casi tan amplia como el número de instituciones que las realizan. (Andersen, 1999), destaca dentro del área de la alta gerencia, deberán ser personas que entiendan los cambios por venir y que tengan el compromiso necesario para generar el cambio. Una vez identificados los "elementos claves" se debe proceder a escuchar sus opiniones y sugerencias, esto trae grandes beneficios, entre ellos: La gente involucrada generalmente brinda información importante sobre organizaciones que no se habían tenido en cuenta como posibles parámetros de comparación.

De igual forma, la Norma ISO-9001:2008 establece en la cláusula 5.1. Compromiso de la Dirección, que "la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia". Por ello es muy importante que el personal se involucre a lo largo de todo el proceso y que entiendan que el cambio lo generan ellos. Este compromiso a su vez se torna en sentido de pertenencia al asumir papeles importantes en los esfuerzos del desarrollo organizacional.

2.2. Servicio al Usuario

La visión del servicio al usuario como área estratégica, marca la ruta de todos los trabajadores de la Organización desde que ingresan, convirtiéndose en el modo de vida del personal que sustenta su obsesión por satisfacer sus necesidades y expectativas. En ese sentido, es imprescindible desarrollar sistemas de comprobación de la percepción de

la satisfacción del usuario y crear modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

En este sentido, (Harrington, 1996:04), asegura que “la satisfacción del cliente depende, en primer lugar, del diseño del servicio que se le presta, el cual debe estar acorde con los atributos que él valora del mismo y, en segundo, que haya concordancia entre el servicio realizado y las especificaciones del diseño”. Normalmente en las organizaciones se presta más atención a este último aspecto, olvidándose verificar y sondear la opinión del usuario o cliente sobre el propio diseño del servicio, cuando no obstante, se cumplan con las especificaciones, podemos tener usuarios o clientes insatisfechos en relación a tres criterios comúnmente utilizados en la valoración del desempeño organizacional, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: Eficiencia, eficacia, y efectividad. Entendiendo cada una de ellas, de acuerdo a (Rodríguez, 2005) como:

2.2.1. Eficiencia

La eficiencia se refiere a la aplicación de los recursos, de tal manera que se pueda obtener el mejor producto, social o individual, al menor costo posible. La aplicación de este principio demanda una visión distinta, se hacen necesarios procesos educativos y de investigación para establecer las relaciones de costo-beneficio de acciones inmediatas.

2.2.2. Eficacia

La eficacia se refiere especialmente a la aplicación y combinación en condiciones ideales de recursos y tecnología para producir un impacto específico en la empresa. De nuevo, el concepto de equilibrio implica que el impacto es individual, pero tal vez más importante, social. La eficacia involucra, por una parte, la aportación agregada de la institución a la solución del problema social, mediante sus procesos de planificación y gestión global de recursos.

2.2.1. Efectividad

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y resultados que se han propuesto en la empresa y la eficacia es el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. Si se produce en un 100% de efectividad de servicio o producto, tanto en cantidad y calidad, es necesario que el mismo sea el adecuado, que logre realmente satisfacer al usuario o impactar positivamente en el mercado.

2.3. Aseguramiento de la Calidad

Al respecto, Gore A. citado por (Friedmann, 2003), indica que “los clientes son la gente más importante de una organización; que luego vienen los que sirven directamente a los clientes, y la gestión está para servir a quienes sirven a los clientes”, entonces si el producto que se fabrica o el servicio que se presta es igual o muy parecido a lo que el cliente o usuario exige, no hay necesidad de reprocesar para corregir errores ni será muy alta la cantidad de desperdicio y, por consiguiente, mayor la productividad. Por lo tanto: a mayor calidad...mayor productividad y competitividad.

2.3.1. Documentos-Registros

La documentación es el soporte de todo sistema de gestión, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones. Por su parte, interpretando a (Andersen, 1999) basado en ISO 9001:2008, ha estructurado seis etapas, que cuentan con objetivos específicos y siguen un orden cronológico, las cuales se mencionan: a) determinación de las necesidades de documentación, b) diagnóstico de la situación de la documentación en la organización. c) diseño del sistema documental, d) elaboración de los documentos, e) implantación del sistema documental y f) mantenimiento y mejora del sistema documental.

Debe destacarse, que la aplicación de los procedimientos requiere de una buena dosis de sentido común para no convertir la documentación en burocracia, y evitar que el sistema se convierta en un elemento que complique los procesos fundamentales.

En este aspecto, ISO 9001:2008 estipula lo que debe incluir la documentación del sistema de gestión de la calidad, en el requisito 4.2.1. Requisitos de la documentación. Generalidades y en el 4.2.4. Control de los Registros, determina que “se establecerán y mantendrán registros para proporcionar la evidencia de conformidad con los requisitos y del funcionamiento eficaz del sistema de gestión de la calidad”... Denotando que todos los registros de calidad deben ser legibles e identificables con el producto, se deben almacenar en forma tal que puedan recuperarse fácilmente y en locales que tengan condiciones ambientales que minimicen los riesgos de daño o deterioro y eviten su pérdida.

2.4. Recursos Humanos

El personal que realiza tareas asignadas específicas debe estar calificado en base a su nivel de educación, entrenamiento y/o experiencia, según corresponda. Así lo señala ISO

9001:2008, en el requisito 6.2.1. Generalidades: “El personal que realiza actividades que afectan la calidad del producto deberá ser competente sobre la base de la educación aplicable, formación, habilidades prácticas y experiencia”. La competencia, sensibilización y formación debe ser identificada, proporcionada, evaluada, asegurada y demostrar evidencia de ello a través de los registros apropiados.

Por otra parte, interpretando a (Andersen, 1999), describe que dentro de los objetivos que se plantean sobre el personal, es muy importante la etapa de inducción de nuevos empleados (o de reinducción) para darles toda la información que requieren sobre la compañía y su trabajo. Así lo ideal es que quienes se encarguen de ello sean el responsable de la capacitación y el supervisor de la persona. Los medios que utiliza para la participación y apoyo del personal en el logro de los objetivos son: a) Definición de sus funciones autoridades y responsabilidades a través de descripciones de puesto, b) Estableciendo metas por medio de acceso en el que para su cumplimiento intervienen todos los miembros del área.

2.5. Administración Pública

En Venezuela se promulga el Estado Federal descentralizado, conforme la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 y se promueve hacia el modelo de administración pública descentralizada con severas dificultades para su implementación, ocasionadas por las influencias de los diversos modelos desarrollados con la llegada de la democracia como forma de gobierno, conforme a lo enunciado por (Córdova, 2006), acerca de los tres tipos de administración ejercidos a partir de 1958 y que denomina: de administración burocrática populista centralizada, de administración descentralizada y de administración burocrática populista centralizada con base militar, retornados y proseguidos en búsqueda del modelo adecuado a cada gobierno.

En controversia con los modelos anteriores, una propuesta de nueva administración pública gerencial comenzó a surgir en América Latina influenciado por diversos cambios en todas partes del mundo, generados de los gobiernos miembros del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en términos de la praxis administrativa o planificación de los procesos administrativos y en el marco más amplio del desempeño del mismo gobierno a través de la planificación y los estilos de dirección. En un documento del (CLAD, 1998) destacado por (Spink, ob. cit), se describe que la nueva gestión pública “hace énfasis en los resultados de las acciones gubernamentales y en el control que es ejercido sobre ellas, más que en el control procedimental de los sistemas de actividad organizacional y de las tareas cotidianas que los sustentan”, acción

pública directamente articulada a los procesos de las organizaciones y al logro de los resultados esperados, adoptando la calificación de “gerencial”.

2.5.1. Planificación

La planificación o planeación, según (Robbins S, 1998), es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva. Las actividades básicas que involucra la planeación son: Elaboración de la planeación prospectiva, determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

Por otra parte, la planificación estratégica permite acotar las dimensiones de los escenarios, el contexto, los actores y las oportunidades, para desarrollar un programa institucional de calidad. De tal manera que la planificación no sustituye a otras actividades; representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. Implica una capacidad de actuación y previsión de acontecimientos para, a su llegada, estar capacitados para enfrentarse positivamente a ellos.

2.5.2. Estilo de Dirección

La Organización busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, optimizando su competitividad mediante la satisfacción del cliente y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal bajo nuevos estilos de liderazgo que requieren para generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. Como dice (Covey S, 1998), el líder es el cemento que mantiene unida a la infraestructura sobre la cual se construye la calidad de la gestión en las organizaciones.

Por otra parte, (Deming W, 1986) dice que el 85% de los problemas organizacionales se deben a deficiencias en los niveles gerenciales porque el liderazgo es uno de los insumos primarios de los procesos. De esa forma, sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura, de estilo administrativo diferente que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo.

Una definición apropiada sería la de (Tejedor y Aguirre 1998:6), al señalar: “Estilo administrativo que otorga a las personas entrenamiento, responsabilidad, autoridad, orientación, retroalimentación, soporte y motivación para controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos”, destacando, que en el estilo tradicional de administración el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad. En el liderazgo, el jefe trabaja en función a los consumidores y a las necesidades de sus colaboradores.

2.6. Enfoques de Gestión

El fenómeno organizacional ha sido estudiado bajo distintos paradigmas del conocimiento: social, comunicacional, psicológico, técnico, todos concibiendo a las organizaciones como sistemas; (Katz y Kahn, 1986:32) caracterizan a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer, dar respuestas y autorreproducirse, en constante interacción con su entorno interno y externo, manteniendo “el carácter del mismo, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre partes”, surgiendo la interrogante de ¿cómo optimizar la operación de estos recursos combinados e interrelacionados?.

También consideran (Katz y Kahn, ob. cit), pueden existir actividades específicas afectando el resto de los componentes del sistema total al estar formadas las organizaciones por partes interrelacionadas o subsistemas que pueden ser consideradas de un sistema mayor o superior; es decir, de un suprasistema que existe en un cosmos donde hay otros sistemas activamente interdependientes.

De lo que se puede deducir, el enfoque sistémico reconoce esencialmente los modelos de gestión integrados, ordenados y seguros, tanto para los insumos recursos, como para las actividades realizadas con objeto de garantizar resultados o productos de características y requerimientos exigidos hacia mejorar la atención de la producción de bienes o la prestación de servicios.

La teoría de proceso administrativo desarrollada por March y Simón durante la primera mitad del siglo XX, enfatizaba el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización y comprende las actividades mutuamente interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las acciones que implican relaciones humanas y tiempo para alcanzar objetivos y metas comunes a un resultado deseado dentro de una organización; Por el contrario, si esos principios

administrativos son considerados por separado, se constituyen en funciones administrativas.

En consecuencia, el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad o lograr un objetivo, de manera sucesiva, forman un proceso integral. De acuerdo a (Harold, 1999:30): “Este enfoque se apoya en y adopta conocimientos de otros campos, tales como la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría sobre las decisiones, las teoría de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas sociales, la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación de análisis y conceptos Matemáticos”, de esta manera, recoge los procedimientos administrativos para relacionarlos con las labores administrativas integrando los conceptos, principios y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración.

En cuanto a la calidad, es enunciado de una nueva filosofía de gestión, que aplicado al sector público consiste en que el servidor público pregunte a los ciudadanos lo que quieren para disponer luego de todos los procesos de servicio o de producción de acuerdo a sus requerimientos. Como enfoque de gestión, está basado en la planificación, implementación, el control y la mejora tanto en la realización del producto como en la prestación del servicio, mediante un ciclo continuo denominado por (Deming, 1998:94), como el Ciclo PHVA: planificar – hacer – verificar – actuar, que puede desarrollarse en cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo a través de la planificación de actividades susceptibles de mejora y el establecimiento de los objetivos a alcanzar, de la aplicación de los cambios, el correcto funcionamiento y al final del ciclo, actuar sobre los resultados antes de haber sido aplicado el cambio. Culminado el ciclo, se realimenta el proceso para determinar nuevos cambios necesarias para la mejora continua de la gestión.

3. Orientaciones Metodológicas

En cuanto al plan de estudio para determinar el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas de CIEPE, ubicado en la Zona Industrial “Agustín Rivero” del Municipio Independencia, Yaracuy se aplicó la investigación de tipo cuantitativa, cuya naturaleza y finalidad señalada por (Pérez, 1994:3) es “asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia,” lograda con el acopio y razonamiento de datos sobre variables para obtener una realidad tangible. Con respecto al método de investigación de campo utilizado, es definido por (Arias, 1999:21), como “el análisis sistemático de problemas con el propósito de descubrirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y predecir su ocurrencia”, dando lugar a la toma de datos de fuentes involucradas directamente con la realidad que confrontaban en el CIEPE, entre ellas, personas que laboraban en el

mencionado Centro, pero además que estaban vinculadas con el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas.

3.1. La población y la muestra

La población estuvo conformada por un total de treinta y cinco (35) trabajadores entre el nivel estratégico y táctico, conforme a la apreciación de (Arias, 1999:49), acerca de la población: "... conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos y unidades (personas, instituciones o cosas) involucrados en la investigación", considerando pertinente la población escogida para el estudio.

Ahora bien, por ser la población mencionada finita y pequeña, la cual pudo ser tratada sin inconvenientes, se tomó el 100% de ésta como muestra del estudio, es decir, 35 trabajadores. De esta manera, se considera que la muestra adecuada al tipo censal, expuesto por (Tamayo, 1997:207), "... es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población" y seleccionados de forma aleatoria para la aplicación del instrumento: siete (07) del nivel Gerencial, trece (13) Investigadores y/o Jefes de área, ocho (08) Técnicos de Laboratorio y siete (07) de nivel Administrativo.

3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En relación con las técnicas de recolección de datos, (Arias, 1999:53), señala: "...son las distintas formas o manera de obtener la información."; es decir, en este aspecto se definen las técnicas y procedimientos utilizados para obtener los datos como son: El acopio de información, la técnica del subrayado y el análisis de documentos utilizados en CIEPE vinculados al estudio.

Del mismo modo, se utilizó la técnica de la encuesta, conforme lo indica (Méndez, 1999:142): "... consiste en la recolección de información mediante la muestra, se hace a través de formularios, los cuales tiene aplicación aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis documentales y demás sistemas de conocimientos." En este contexto, la encuesta se aplicó a partir de un instrumento tipo cuestionario con preguntas abiertas en escala likert, conformado por 20 ítems con cuatro categorías de respuestas (Siempre, Casi Siempre, Casi nunca y Nunca), relacionados con los objetivos de la investigación, los enfoques teóricos descritos y los indicadores definidos, cuyo fin fue enlazar los aspectos para facilitar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en cada caso.

3.3. Validez y confiabilidad del Instrumento

El cuestionario, fue sometido a la prueba de validez, proceso que según (Hernández, Fernández y Baptista, 2000:243), se refiere a: "... el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir." De manera de asegurar que los referidos ítems estuviesen

adecuadamente redactados, precisos, pertinentes, coherentes permitieran obtener datos confiables, se consultó a tres expertos vinculado con el área estudiada, de acuerdo a los criterios: claridad, precisión, pertinencia y coherencia, cuyas observaciones fueron consideradas para mejorar la versión del mismo.

En relación con la confiabilidad, se fundamentó en lo expuesto por (Hernández y otros, 2000:248) y se determinó por una prueba piloto aplicada a diez (10) trabajadores con características similares a los de la muestra objeto de estudio; no seleccionados en la muestra, con experiencia suficiente como para resultar confiable en cuanto a las respuestas emitidas. Esto permitió conocer el grado de dificultades, con el fin de mejorar su contenido antes de aplicarlo al total de la muestra real.

Los resultados de esta prueba fueron sometidos a el Coeficiente de Confiabilidad Alpha-Cronbach, una vez aplicada la fórmula a los datos obtenidos de la prueba piloto, se obtuvieron resultados que evidencian la alta precisión del instrumento para medir, obteniendo el resultado de 0,8967; lo que indica existencia de una alta confiabilidad.

3.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Durante la etapa documental, se utilizó el método analítico-sintético, según (Hurtado I. y Toro J., 1998:58): “En diseños no experimentales descriptivos se analizarán todos aquellos elementos que conforman o estructuran el problema a estudiar”, siguiendo las técnicas de recolección y selección de la información, subrayado de los tópicos de investigación y fichado de la información relevante. En la etapa de campo, se aplicó el método de observación no participante, de acuerdo a (Hurtado y otro, 1998:60): “Se refiere al observador cuando estudia la situación o el grupo permaneciendo fuera de ellas”, realizado a través del diseño del cuestionario en escala tipo lickert apoyado en la operacionalización de variables, aplicación de la prueba diez sujetos diferentes a la muestra, validación del instrumento a través del juicio de expertos, aplicación de la confiabilidad del instrumento mediante el Alpha de Cronbach, diseño y aplicación del instrumento definitivo a la muestra seleccionada y análisis de los resultados en cuadros con sus respectivos gráficos, haciendo inferencia con base a las teorías que sustentan el estudio.

3.5. Técnicas de Análisis de Datos

Los datos obtenidos luego de aplicar la encuesta, fueron sometidos a análisis e interpretación a partir de los hechos encontrados para determinar el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas de CIEPE, ubicado en la Zona Industrial Agustín Rivero

del Municipio Independencia, Yaracuy. De esa forma, el análisis de los datos permitió la ordenación para proceder a su explicación e interpretación, con base a los aspectos teóricos abordados, de manera de formular una apreciación integral para determinar el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas de CIEPE, ubicado en la Zona Industrial “Agustín Rivero” del Municipio Independencia, Yaracuy.

4. Resultados.

El análisis e interpretación de los resultados, fue orientado en (Hurtado y Toro, 1998:92) que indican: “es necesario presentar ordenadamente los cuadros y gráficos e irlos explicando y comentando de manera que queden claros los resultados obtenidos en la investigación”, conforme los cuadros ordenados por dimensión e indicadores, que se presentan a continuación:

CUADRO 1

Dimensión: Áreas Estratégicas

Indicadores: Servicio al Usuario, Alta Gerencia, Aseguramiento de la Calidad y Recursos Humanos.

| Ítems | Alternativa de Respuestas | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|----|--------------|----|------------|---|-------|---|-------|-----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Casi Nunca | | Nunca | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1 ¿El servicio se caracteriza por adecuar o satisfacer lo que espera o exige el usuario? | 22 | 63 | 13 | 37 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 2 ¿Cumple las actividades programadas con eficiencia haciendo uso de los recursos existentes? | 20 | 57 | 15 | 43 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 3 ¿Los resultados logrados guardan relación con los resultados propuestos? | 10 | 29 | 25 | 71 | - | - | - | - | 35 | 100 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 4 | ¿La alta gerencia tiene como característica el total compromiso con todo el personal? | 20 | 57 | 10 | 29 | 5 | 14 | - | - | 35 | 100 |
| 5 | ¿La alta gerencia tiene el convencimiento de que la gestión estratégica es una necesidad y se siente comprometida a llevarla adelante? | 23 | 66 | 12 | 34 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 6 | ¿Es característico el funcionamiento de la organización con la documentación establecida en el sistema de control interno? | 30 | 86 | 5 | 14 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 7 | ¿Aplica la metodología para la implementación de sistemas de gestión de la calidad? | 26 | 74 | 9 | 26 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 8 | ¿Toma decisiones de gestión basada en registros de datos y manejo de la información? | 23 | 66 | 12 | 34 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 9 | ¿El personal se caracteriza por participar en el mejoramiento de la calidad? | - | - | 10 | 29 | - | - | 25 | 71 | 35 | 100 |
| 10 | ¿La organización pone en práctica un proceso de mejoramiento permanente? | - | - | 20 | 57 | 15 | 43 | - | - | 35 | 100 |

Fuente: María C. Goyo M. (2010)

Conforme al Cuadro 1, las características de las áreas estratégicas fueron consideradas por los encuestados de la forma siguiente:

Para Servicio al Usuario, en el ítem 1, el 63% contestó siempre el servicio se adecúa o satisface lo que espera o exige el usuario, seguido de un 37% que respondió casi siempre, representando una tendencia favorable con respecto al servicio al usuario eficaz. Se sustenta en (Rodríguez, 2005), al indicar que la eficacia se refiere especialmente a la aplicación y combinación en condiciones ideales de recursos y tecnología para producir un impacto específico de la empresa, permitiendo pleno conocimiento sobre cómo la ven los usuarios, proveedores y partes interesadas. Por otro lado, el ítem 2 muestra al 57% respondiendo siempre cumplen las actividades programadas con eficiencia haciendo uso

de los recursos existentes, seguido de un 43% que respondió que casi siempre lo hace, lo que evidencia positivamente la eficiencia del servicio al usuario, sustentado en (Rodríguez, 2005) que asegura, con la aplicación de este principio se demanda una visión distinta, haciendo necesarios procesos educativos y de investigación para establecer las relaciones de costo-beneficio de acciones inmediatas. Considerándose que toda Organización debe actuar prevaleciendo la eficiencia en la gestión. Mientras que en el ítems 3, el 71% coinciden que casi siempre los resultados logrados guardan relación con los resultados propuestos, mientras que un 29% indica siempre se cumple esta interacción, reflejando una tendencia favorable a la efectividad del servicio al usuario, en consonancia con (Rodríguez, 2005), al exponer que la efectividad es la relación entre los resultados logrados y resultados que se han propuesto en la empresa. De esa manera, la efectividad es conocida cuando se pretende saber la opinión de los usuarios y del entorno donde funciona.

1) Con respecto a la Alta Gerencia, de acuerdo al ítems 4, el 57% consideran

siempre tiene un total compromiso con todo el personal, seguido de un 29% que señala casi siempre y tan solo el 14% indica casi nunca. De acuerdo al ítems 5, el 66% indica siempre tiene el convencimiento de que la gestión estratégica es una necesidad y se siente comprometida a llevarla adelante, seguido de un 34% que indica casi siempre lo hace, denotando la disposición positiva con respecto al compromiso de la Alta Gerencia. Se sustenta en (Andersen, 1999:132), al destacar: “dentro del área de la alta gerencia, deberán ser personas que entiendan los cambios por venir y que tengan el compromiso necesario para generar el cambio”. Teniendo en cuenta que quienes generan los cambios son los dueños o responsables de los procesos.

2) En relación al área Aseguramiento de la Calidad, en el ítems 6, el 86%

considera siempre la organización funciona con la documentación del sistema de control interno, seguido de un 14% que dice casi siempre opera con esta característica. Y en el ítems 7, el 74% consideran siempre aplica la metodología para la implantación de sistemas de gestión de la calidad, mostrando tendencia favorable con respecto a los documentos, conforme (Andersen, 1999:212), al exponer: “En los procedimientos documentados se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones”. De tal forma, los documentos representan un aspecto relevante en la calidad, pues permite tener una visión de la gestión dentro de las organizaciones. Por otra parte, el ítems 8, refleja el 66% considerando siempre toman decisiones de gestión basada en registros de datos y

manejo de información, seguido de un 43% que respondió casi siempre lo hace, evidenciando la disposición positiva con respecto a los registros. Se sustenta en la Norma ISO 9001:2008 implementada en la Organización, al señalar que: “los registros se conservan para mostrar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad”, conformando el principal insumo en la estructura documental de cada área estratégica y de la Institución en general.

3) Para Recursos Humanos, a través del items 9, el 71% manifiestan nunca el personal participa en el mejoramiento de la calidad, seguido de un 29% con casi siempre participa y en el items 10, el 57% señalan casi siempre la Organización aplica un proceso de mejoramiento permanente, mientras que un 43% casi nunca lo practica, denotando una tendencia negativa con respecto al recurso humano, contrariando la Norma ISO 9001:2008, que expresa: “el personal que realiza trabajos que afecta la calidad, debe ser competente con relación a una educación, capacitación, habilidades y experiencias apropiadas”, lo que implica a la gestión humana de vital importancia para el logro de los objetivos y las metas propuestas.

CUADRO 2

Dimensión: Administración Pública.

Indicadores: Planificación y Estilo de Dirección

| Ítems | Alternativa de Respuestas | | | | | | | | | | |
|-------|---|----|--------------|----|------------|---|-------|---|-------|----|-----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Casi Nunca | | Nunca | | Total | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| N | Usted considera que el CIEPE | | | | | | | | | | |
| 11 | ¿Planifica en función a las necesidades de sus usuarios y colaboradores? | 14 | 40 | 19 | 54 | 6 | 2 | - | - | 35 | 100 |
| 12 | ¿Planifica previamente la gestión de resultados contrastando lo realizado con lo logrado? | 14 | 40 | 16 | 46 | 5 | 14 | - | - | 35 | 100 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|----|----|---|----|-----|-----|
| 13 | ¿Los directivos son líderes capaces de involucrar y comprometer al personal? | 7 | 20 | 23 | 66 | 14 | - | - | 35 | 100 | |
| 14 | ¿Orienta el trabajo en equipo en la gestión administrativa? | 14 | 40 | 16 | 46 | 5 | 14 | - | - | 35 | 100 |

Fuente: María C. Goyo M. (2010)

El Cuadro 2, muestran la forma de planificar y dirigir en las áreas estratégicas, de acuerdo a las alternativas de respuestas de los encuestados:

1) En el ítems 11, el 54%, referido a la planificación, indican casi siempre lo

hacen en función de los usuarios y a las necesidades de sus colaboradores, mientras que un 40% respondió lo hace siempre y un 6% casi nunca lo realiza. En cuanto el ítems 12, el 46% opinó casi siempre planifica previamente la gestión de resultados contrastando lo realizado con lo logrado, un 40% siempre planea con antelación la gestión; no obstante un 4% admite que casi nunca cumple con esta planeación. En ese sentido, se evidencia una tendencia favorable hacia la planificación conforme (Robbins, 2000:20), al expresar que: “Es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos de modo más eficiente”. Lo que implica que la planificación de la gestión asegura que los bienes y servicios satisfagan al usuario, más aún cuando se realiza en función de ellos y de manera anticipada.

2) La forma de dirigir indicada en el ítems 13, refleja el 66% coincidiendo en casi

siempre los directivos son líderes capaces de involucrar y comprometer al personal, así mismo un 20% indica siempre y un 14% casi nunca y en el ítems 14, el 46% señalan casi siempre orienta el trabajo en equipo en la gestión administrativa, mientras que el 40% dice siempre lo hace y 14% admite casi nunca lo realiza. Lo cual permiten afirmar, la tendencia positiva con respecto a los estilos de dirección. Se sustenta en (Covey, 1998:302), al referir que el líder es el cemento que mantiene unida a la infraestructura sobre la cual se construye la calidad de la gestión en las organizaciones. Denotando la relevancia que representan los estilos de liderazgos en la gestión pública.

CUADRO 3

Dimensión: Enfoque de Gestión

Indicadores: Sistemático, de Proceso y de Calidad

| Ítems | Alternativa de Respuestas | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|----|--------------|----|------------|---|-------|---|-------|-----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Casi Nunca | | Nunca | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 15 ¿Gestiona los procesos interrelacionados como un sistema? | 20 | 57 | 15 | 43 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 16 ¿Reconoce la importancia de un sistema de calidad y está preparada para aceptar nuevos desafíos? | 28 | 80 | 7 | 20 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 17 ¿Planifica la mejora continua en la prestación de los servicios? | 21 | 60 | 14 | 40 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 18 ¿Las actividades y los recursos relacionados con la calidad se gestionan como un proceso? | 20 | 57 | 15 | 43 | - | - | - | - | 35 | 100 |
| 19 ¿Evalúa la calidad del servicio del sistema organizativo? | 17 | 49 | 15 | 43 | 3 | 8 | - | - | 35 | 100 |
| 20 ¿La gestión de calidad garantiza que las características del servicio cumplen con los requisitos del usuario? | 23 | 66 | 12 | 34 | - | - | - | - | 35 | 100 |

Fuente: María C. Goyo M. (2010)

Con el resultado obtenido en el Cuadro 3, se establece el enfoque de gestión seguido en las áreas estratégicas de la Organización, de la siguiente manera:

1) De sistema, conforme el ítems 15, donde el 57% señalan siempre gestionan

los procesos interrelacionados como un sistema, seguido de un 43% que indica es casi siempre. En relación al ítems 16, el 80% contestó siempre reconoce la importancia de un sistema de calidad y está preparada para aceptar nuevos desafíos, mientras un 20% casi siempre lo reconoce, denotando tendencia positiva hacia el enfoque de sistema para la gestión. Tiene su sustento en (Katz y Kahn, 1990), al señalar que se debe identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema y contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos, lo que denota al enfoque de sistema para la gestión vinculado en todos los procesos organizativos para alcanzar el mejoramiento de la calidad de la producción de bienes o prestación de servicios.

2) De procesos, en atención al ítems 17, con un 60% que dice siempre planifica la mejora continua en la prestación del servicio, seguido de un 40% con casi siempre lo hace y al ítems 18, referido a las actividades y los recursos relacionados con la calidad se gestionan como un proceso, el 57% respondió siempre, mientras que el 43% responde casi siempre, resultando una tendencia positiva en el enfoque de gestión por procesos, sustentado en (Harold, 1999), al enfatizar este enfoque como la base que sustenta el desarrollo organizacional y del sistema de gestión como un todo. En efecto, los resultados deseados de la Organización se alcanzan con efectividad bajo la planificación, verificación y realimentación en cada etapa de los procesos.

3) De Calidad, denotado en el ítems 19, con el 49% de los encuestados indicando siempre evalúa la calidad del servicio del sistema organizativo, seguido de un 43% en casi siempre evalúa y un 8% admite casi nunca lo hace. Con respecto al ítems 20, referido a si la gestión de calidad garantiza que las características del servicio cumple con los requisitos del usuario, el 66% respondió siempre y el 34% casi siempre. Como resultado, se evidencia una práctica positiva en el enfoque de gestión de la Calidad, en concordancia con lo indicado en el Artículo 6 de la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, 2012: "Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad" y sustentado en (Deming, 1998), al definir a la calidad como el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA) para la satisfacción del cliente o usuarios y el pleno cumplimiento con los requisitos establecidos por ellos, antes-durante-posterior a la producción o prestación del servicio.

5. Conclusiones.

Del análisis efectuado sobre la base de los objetivos propuestos que orientan la investigación y de la tendencia de las alternativas de respuestas por las unidades de análisis para el estudio, se pudo concluir que en CIEPE:

- ✚ El servicio al usuario es eficaz, eficiente y efectivo, debido que se adecua o satisface lo que espera o exige el cliente, cumple las actividades programadas haciendo uso adecuado de los recursos existentes y los resultados logrados guardan relación con los resultados propuestos.
- ✚ La alta gerencia tiene un total compromiso con todo el personal y el convencimiento en la necesidad de la Calidad y el compromiso de llevarla adelante, estableciendo estrategias para mejorar el funcionamiento institucional.
- ✚ La organización funciona con el principio de la documentación y aplica la metodología para la implantación de sistemas de gestión de la Calidad en búsqueda de la excelencia, como filosofía de gestión.
- ✚ Toman decisiones basadas en registros de datos y manejo de información, asegurando las evidencias objetivas de la efectividad de las gestiones y la obtención de la Calidad requerida del servicio.
- ✚ Presenta debilidades en el área estratégica Recursos Humanos por la tendencia negativa de la participación del personal en el mejoramiento de la calidad, con riesgo en el desarrollo adecuado de las competencias del personal que realiza trabajos que afecta la calidad, relacionadas a la educación, capacitación y habilidades.
- ✚ Planifican en función de los consumidores y a las necesidades de sus colaboradores, con orientación a la gestión de resultados, la mejora continua en la realización del producto y los recursos relacionados con la calidad de los procesos de prestación de servicios y la satisfacción al usuario, más aún cuando la realizan en función de ellos.
- ✚ Los directivos son líderes capaces de involucrar y comprometer al personal y orientar el trabajo en equipo en la gestión administrativa, para la optimización y calidad institucional.
- ✚ El enfoque de gestión está basado en procesos interrelacionados en un sistema de la Calidad y reconocen su importancia para aceptar nuevos desafíos organizativos, mediante el pleno cumplimiento con los requisitos establecidos por los usuarios, antes-durante-posterior a la prestación del servicio en el marco de una administración pública.

5. Referencias Bibliográficas

- Andersen, A. (1999): *Modelo KMAT*. Disponible en: [www:/http:gestion.del.conocimiento.com](http://www.gestion.del.conocimiento.com) [Consultado 2005, enero 16]
- Arias, F. (1999): *El Proyecto de Investigación*. Venezuela. Editorial Episteme Consultores C.A.
- Balestrini, M. (1997): *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela. Editorial BL Consultores Ediciones.
- Córdova, E. (2006): *Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones*. Revista de Ciencias Sociales, Vol. XII, N° 3, septiembre, pp. 496-518.
- Covey S. (1998): *Los siete hábitos*. (4ª ed). México. Editorial Paidós.
- Deming E. (1998): *La nueva economía. Para la industria, gobierno y educación*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Disponible en: www.resumido.com/autor/edwards_deming. [Consultado 2015, abril 12]
- Friedmann R. (2003): *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen*. Documentos de Facultad del Instituto de Estudios y Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Central de Chile. S.N. p. 66.
- Gómez G. (1997): *Sistemas Administrativos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Harold D. (1999): *Administración una Perspectiva Global*. (Onceava edición). México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Harrington H. (1996): *Mejoramiento de los Procesos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista P. (2000): *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Hurtado I. y Toro J. (1998): *Paradigmas y Métodos de la Investigación en Tiempos de Cambio*. Venezuela. Editorial Episteme Consultores C.A.
- Katz D. y Kahn R. (1986): *Psicología Social de la Organizaciones*. México. Editorial Trillas.

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, (2002).

Méndez A. (1999): *Metodología*. (2ª ed) México. Editorial Mc. Graw Hill.

Norma ISO-9001:2008: Sistema de gestión de la Calidad – Requisitos.

Ochoa H. (2008): Innovación de la gestión pública en Venezuela. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 5 (1), 65-78.

Pérez G. (1994): Investigación cualitativa: Retos e Interrogantes. Madrid. Editorial la Muralla S.A.

Robbins, S. (2000): Comportamiento Organizacional. (5ª ed). México. Editorial Paidós.

Rodríguez W. (2005): Propuesta de Indicadores de Gestión de la Calidad de los productos fabricados en la empresa Industrias de Plásticos Adelco, C.A., Trabajo Especial de Grado. Barquisimeto estado Lara.

Spink P. (1998): Posibilidades técnicas e imperativos políticos en 70 años de reforma administrativa. En: Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Tamayo M., (1997): El Proceso de Investigación. (Segunda Edición). México. Editorial Limusa, S.A.

Waissbluth M. y Larrain F. (2010): Un mejor Estado para Chile. Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. Consorcio para la Reforma del Estado. Chile. No Editorial.