

---

# METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA VENEZOLANA: FUNDACITE-MÉRIDA

JOSE AGUILAR, IÑAKI AGUIRRE,  
WILLIAM MORANTES y YASMÍN ESPINOZA

---

El tema de diseñar modelos de gestión para las organizaciones se ha justificado en la historia de la administración y la gerencia. Existen estudios que plantean diversos modelos organizacionales que ayudan al cumplimiento del trabajo de una institución. Normalmente, estos modelos se basan en un organigrama que presenta diversos niveles jerárquicos. Según Díaz *et al.* (1997) la gestión es la principal dimensión de una organización, en ella debe existir una necesidad permanente de interpretar el entorno, proyectar los cambios en él, y con un modelo de gestión estratégico poder dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno. Dezerega (1995) señala que el ideal gerencial es disponer de modelos para pre-evaluar y post-evaluar la viabilidad de planes para alcanzar objetivos y metas. Levy (1989) señala que para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un Modelo de Gestión. Ellos señalan que no sólo para cambiar es necesario el modelo, también es importante definirlo con claridad para la organización tenga

un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren. Otro elemento importante a considerar cuando se realiza un modelo es la facilidad para identificar y entender a la organización, y con ello, aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de un forma más eficiente.

Es importante señalar lo difícil que es pensar en un modelo único de gestión para todas las organizaciones, es mejor pensar en un mecanismo de generación de modelos de gestión. En el presente trabajo se propone una metodología que conduce a la obtención de un modelo de gestión para una organización basado en su visión, su misión, sus clientes, sus esquemas de relacionamiento interno/externo y su cadena de valor. La metodología propuesta ha sido aplicada a la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida), la cual es una organización gubernamental sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción de la Ciencia y la Tecnología en el Estado (Acta, 1990). La metodología permite un nuevo modelo organiza-

cional. Es una mezcla matricial con capas, además de actualizar los objetivos, misión y visión de la institución.

## Marco Teórico

El diseño de modelos de gestión para las organizaciones es un tema de gran importancia porque en él se establecen las variables prioritarias y los lineamientos que han de guiar a la organización; estas variables consideran los insumos, procesos y productos necesarios para dar respuesta al entorno y cumplir con la función social de la institución. Al tener el modelo de gestión se establece el proyecto institucional y se tiene los elementos necesarios para generar credibilidad institucional y competencia institucional, se tiene claro el rumbo y hay legitimidad en las acciones.

Díaz *et al.* (1997) exponen diversos modelos de referencia que ilustran cambios institucionales. Estos modelos son:

- Modelo Burocrático. Asume la estabilidad interna y externa, tal que los inte-

---

**PALABRAS CLAVES:** Modelo / Gestión / Metodología / Procesos /

Recibido: 07/01/2002. Modificado: 14/04/2002. Aceptado: 26/04/2002

Jose L. Aguilar C. **Doctor en Informática, Universidad René Descartes (Francia). Director, Centro de Microelectrónica y Sistemas Distribuidos, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes (ULA). Presidente, Fundación para el Desarrollo y la Ciencia del Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida). Dirección: Av. Alberto Carnevali, vía La Hechicera, Edificio FUNDACITE, Apartado Postal 234, Mérida 5101A, Venezuela. e-mail: .....FALTA.....**

Iñaki Aguirre G. **Doctor Ingeniero Industrial, Universidad Politécnica de Madrid (España). Gerente de Planificación y Desarrollo de Ciencia y Tecnología, FUNDACITE-Mérida.**

William Morantes. **Economista, Universidad de los Andes (ULA, Venezuela). Coordinador de la Unidad de Gestión de Ciencia y Tecnología, FUNDACITE-Mérida.**

Yasmín Espinoza. **Ingeniero de Sistemas, ULA. FALTA CARGO, Corporación Andina de Fomento.**

---

grantes de la organización se comporta siguiendo una lógica lineal y mecanicista. En este modelo los cambios son más de forma que de fondo.

- Modelo evolucionista. Está diseñado de manera que permita el desarrollo de la organización de acuerdo a una lógica evolucionista. De esta forma las características más fuertes sobreviven.

- Modelo cognitivo. La idea es que la organización pueda aprender y auto organizarse. Una desventaja de este modelo es que no resuelve contradicciones internas que limitan el crecimiento de la organización. Otro aspecto negativo en este modelo es que ignora el ambiente.

- Modelo educativo. Está orientado por la construcción de una cultura organizacional. El modelo permite definir esquemas de la realidad interpretativa, y normalmente, no admite participación externa.

- Modelo político. Está definido basado en procesos, reglas y otros medios de control de la organización, y considera la dinámica que mueve los distintos intereses, conflictos y alianzas en la organización.

- Modelo psicoanalítico. Su eje central es el comportamiento y control, dando énfasis al psicoanálisis en el ámbito de los individuos y de los grupos para permitir la ruptura de los patrones conscientes e inconscientes que atrapan el avance de la organización.

- Modelo dialéctico. Son organizaciones definidas como sistemas que se autoreproducen, productos de flujos opuestos de retroinformación positiva y negativa, producto de la lógica dialéctica donde cada fenómeno genera su opuesto.

- Modelo hegemónico. Tiene la esencia de la organización cimentada en el poder, donde algunas personas imponen su voluntad sobre otras. Esta situación da por resultado grupos de explotadores y explotados.

- Modelo relacional. Describe a la organización como un espacio multidimensional con redes de relaciones formales e informales articuladas por procesos dinámicos. Así, las organizaciones no son independientes y las relaciones dentro y fuera de ella pueden producir conflictos y contradicciones donde el mejor mecanismo para enfrentarlas es la negociación.

- Modelo estratégico. Entiende a la organización como un ente creado y financiado por la sociedad para el desarrollo de ella misma, constituida por redes de relaciones internas y externas. Además, conoce y hace cambios en su entorno.

Los modelos expuestos hasta ahora sirven para entender y describir a las organizaciones, sin embargo

no son suficiente guía para el diseño integral de las mismas, no obstante se puede pensar en escoger elementos de cada modelo y evitar otros. Basado en ello, cada organización deberá diseñar su propio modelo de gestión.

Por otro lado, es bueno resaltar que el proceso de revisión del modelo de gestión de toda la institución, está dentro de los procesos de planificación estratégica y reingeniería de la misma. El nuevo modelo de gestión permitirá reajustar la estructura de la organización y adaptarla a las nuevas exigencias que el propio proceso de planificación estratégica va trazando. A su vez, la reingeniería apoyada por un proceso que permite gestar el modelo de gestión de la institución solidifican los resultados logrados del propio proceso. Así, el contar con una metodología para revisar y diseñar modelos de gestión, hacen más fácil los trabajos de reingeniería y planificación estratégica.

### Metodología Propuesta

Para poder realizar un análisis crítico de la institución bajo estudio, es necesario realizar una revisión de su rol, misión, visión, clientes, productos y servicios, ciclo de servicio y estructura organizacional. Además, es necesario hacer un análisis del impacto interno y externo de las acciones de la institución. Para el análisis del impacto interno resulta importante tomar en cuenta los mecanismos de supervisión y coordinación, los mecanismos de información, los procesos internos, la gente que trabaja en la institución (perfil desde el punto de vista de sus conocimientos, habilidades y actitudes), las medidas del desempeño y las estrategias que se utilizan. Para el análisis del impacto externo es necesario considerar el tipo de relación con los clientes (proceso de relación continuo) y con los promotores (proceso de venta y apoyo), tipos de soluciones que se proveen, el ciclo de servicio que se da y medidas del desempeño externo (medición de la satisfacción del cliente, del impacto, valor agregado o contribución al logro de objetivos, etc.).

Antes de pasar a presentar la metodología, cabe resaltar que las fases que se proponen pueden ser permanentemente repetidas, manteniendo la secuencia en las fases ya que garantizan ir logrando los resultados que se requieren en cada fase. Además, en el conjunto de actividades implícitas en cada fase, los elementos culturales propios de las organizaciones son un elemento central en el proceso de diseño del modelo de gestión.

De manera de simplificar y establecer las tareas que han de llevarse a cabo para la obtención de un modelo de gestión, la metodología propuesta se divide en las siguientes fases:

#### *Fase 1. Diagnóstico de la institución*

En esta primera fase se realiza un análisis detallado de la misión, visión y objetivos de la institución. El objetivo de esta fase es identificar cuáles son las líneas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos.

Del análisis de las debilidades del funcionamiento interno, de las oportunidades que presenta el entorno, de las fortalezas ante el entorno y de las amenazas del entorno, se genera la matriz DOFA. Al obtener y analizar las matrices DOFA cruzadas: Debilidades vs Amenazas, Fortalezas vs Amenazas, Debilidades vs Oportunidades y Fortalezas vs Oportunidades, se descubren las ventajas y desventajas que presenta la institución y el entorno que la rodea. A partir del análisis de la matrices obtenidas se procede a realizar el estudio de las matrices DOFA priorizadas (resultado del análisis de la matriz DOFA en donde se toma en cuenta la prioridad de los problemas), obteniéndose así las principales acciones que debe seguir la institución con el fin de obtener los objetivos planteados.

#### *Fase 2. Planteamiento de la nueva misión, visión, objetivos y estrategias a seguir para lograr los nuevos objetivos*

El análisis detallado de las matrices planteadas en la Fase 1 permite un mejor entendimiento de la situación actual de la institución. Con este estudio se plantean los nuevos objetivos, misión, visión, lineamientos que debe seguir la institución, para lograr cumplir con las metas para la cual fue creada.

En esta fase de adopta como esquema de funcionamiento el diagrama de bloques de la **Figura 1**, donde se aprecia la existencia de un bloque de Dirección que se encargará de velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos de la institución, un bloque de Servicios Operativos que va a ser el bloque en que se encuentran los servicios ofrecidos por la institución, y un tercer bloque denominado Servicios de Apoyo que se encargará de dar el soporte necesario a los otros bloques. El trabajo realizado por los tres bloques funcionales se realiza en conjunto para lograr el correcto funcionamiento de la institución y los objetivos planteados.

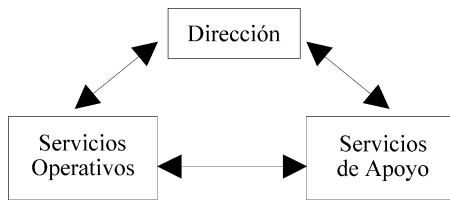


Figura 1. Bloques Funcionales

En la Figura 2 se muestra el esquema matricial planteado, donde para dar respuesta a un requerimiento solicitado se utilizan varios procesos que interactúan entre sí adjuntos a las diferentes unidades de la organización.

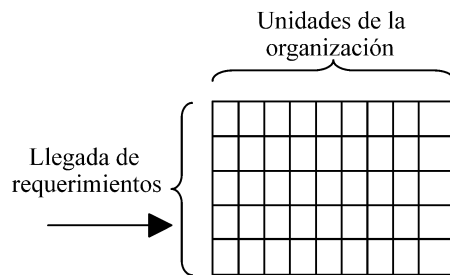


Figura 2. Esquema matricial de funcionamiento

### Fase 3: Definición y descripción de los procesos

En esta fase del trabajo se describen los diversos procesos que han de realizarse en la institución de manera de garantizar el correcto funcionamiento y alcanzar los objetivos para la cual fue creada. Para cada uno de los procesos se describen las características más relevantes: el nombre del proceso, sus insumos, la salida, las actividades que intervienen, el rol de la institución y los subprocesos asociados. En caso que un proceso tenga subprocesos se describen de la misma manera que un proceso. En esta fase se determinan los roles que adoptará la institución.

### Fase 4: Planteamiento de los diferentes requerimientos de la institución: recursos humanos, bienes tangibles, bienes intangibles

Es necesario definir de forma clara y precisa todo lo relacionado con las normas y procedimientos que se han de realizar en la institución, de manera que no quede ningún vacío en el diseño de la organización. Al establecer y hacer cumplir de forma clara y precisa las normas y procedimientos a seguir por la institución, se garantizará un buen desempeño del funcionamiento de la misma.

### Fase 5: Implantación del Modelo

Una vez realizado el diseño del Modelo de Gestión es necesario implantarlo en la institución. En esta fase, deben establecerse las nuevas políticas y nuevos lineamientos establecidos en la Fase 2. Adicionalmente, debe realizarse la selección de las personas que desempeñarán las funciones en la institución según los perfiles establecidos para cada uno de los cargos. Finalmente, en esta fase es necesario un cronograma de las diferentes actividades para implantar el modelo. El cronograma debe considerar reuniones de grupo, presentación del modelo, preparación de los aspectos legales, etc.

### Aplicación de la Metodología propuesta (Caso FUNDACITE-Mérida)

La Fundación para el Desarrollo de Ciencia y Tecnología en el Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida) es una entidad gubernamental sin fines de lucro cuyo misión es promover el sistema científico y tecnológico del estado Mérida.

El proceso de reestructuración de FUNDACITE-Mérida surge por la necesidad de reorientar las políticas y lineamientos de la institución para ponerla a tono con las líneas de acción del Ministerio de Ciencia y Tecnología. La nueva estructura fue diseñada con la colaboración de la Corporación Andina de Fomento (CAF). El trabajo realizado se basó en la metodología propuesta arriba:

#### Fase 1. Diagnóstico de la institución

En esta fase se analizó la misión, visión y los objetivos de la Institución. Al mismo tiempo se estudiaron los lineamientos del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT, 2001). Con base en los estudios mencionados se procedió a realizar el análisis detallado de los 17 objetivos de la Fundación existentes para ese momento, según las matrices de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). Una vez obtenidas las matrices DOFA para cada objetivo, se procedió al análisis de la misma para obtener las matrices DOFA cruzadas basadas en: Debilidades vs Amenazas, Fortalezas vs Amenazas, Debilidades vs Oportunidades y Fortalezas vs Oportunidades. Analizando los resultados obtenidos por las matrices DOFA cruzadas, se procedió a la obtención de las matrices DOFA priorizadas, las cuáles fueron el insumo necesario para el planteamiento de la nueva misión, visión y objetivos de la Fundación. Para más detalle sobre las matrices DOFA obtenidas para el caso de FUNDACITE-Mérida durante el uso de esta metodología, ver Aguilar y Aguirre, 2001.

### Fase 2. Planteamiento de la nueva misión, visión, objetivos y estrategias a seguir para lograr los nuevos objetivos

Como resultado del análisis de las matrices obtenidas en la Fase 1 se especificaron:

**Misión:** 'Promover y orientar el desarrollo Científico y Tecnológico del Estado Mérida'.

**Visión:** 'Ser la institución que gestione la Ciencia, Tecnología e Innovación en el Estado Mérida'.

#### Objetivos nuevos

**Objetivo No. 1.-** Consolidar a FUNDACITE-Mérida como el ente coordinador y vinculador del Sector de Ciencia y Tecnología del Estado Mérida.

Para lograr este objetivo es necesario: a) Comprender y manejar el marco legal ordenado y alineado al quehacer de FUNDACITE-Mérida y del Ministerio de Ciencia y Tecnología. b) Establecer un modelo de gestión basado en políticas internas, lineamientos, estrategias (por ejemplo: captar recursos financieros a nivel nacional e internacional que sirvan para fortalecer la infraestructura y base de información), y que abarque la formulación del plan de acción de la estructura interna y de los esquemas de control y seguimiento, la evaluación de impacto, la definición de los indicadores de gestión, y el establecimiento de los perfiles del personal que se encargará de cumplir con los objetivos de la Fundación. c) Es necesario elaborar el Plan Regional de Ciencia y Tecnología para el Estado Mérida.

**Objetivo No. 2.-** Fomentar y estimular una cultura en Ciencia y Tecnología.

Para ello es necesario diseñar y aplicar, a través de las comunidades, mecanismos de comunicación para difundir la Ciencia y la Tecnología, e incentivar el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología acercándola a los diferentes municipios del Estado Mérida

**Objetivo No. 3.-** Identificar las necesidades de los distintos sectores de la región en Ciencia y Tecnología.

La estrategia a seguir es captar los recursos financieros a nivel nacional e internacional que sirvan para fortalecer los programas sectoriales establecidos en Ciencia y Tecnología, elaborar mecanismos de concertación y de impulso de la Ciencia y la Tecnología, y establecer convenios.

ANÁLISIS DE LOS ROLES QUE PUEDE ADOPTAR FUNDACITE-MÉRIDA SEGÚN EL SERVICIO PRESTADO:

Roles	Producto / Servicio
Coordinador / Facilitador	Conformación de redes de conocimiento Convenios de financiamiento regional, nacional e internacional Intercambios técnicos Alianzas de Cooperación Preparación de Agendas: Institucionales, sectoriales, comunales Diseño de mecanismos de transferencia de tecnología Desarrollo de Centros de Información Programas Especiales Apoyo en la formulación y seguimiento de proyectos Consultorías y Asesorías específicas
Promotor / Difusor	Revistas, mensajes y programas de TV en Ciencia y Tecnología Innovación Tecnológica Educación a distancia

Fase 3: Definición y descripción de procesos

Para el caso de FUNDACITE-Mérida se han definido 12 procesos y 12 subprocesos. Como ejemplo se muestra un proceso; los detalles de todos los procesos se encuentran en Aguilar y Aguirre (2001). Cada proceso está descrito de acuerdo al siguiente procedimiento:

Nombre del Proceso:

- Relaciones Institucionales (Proceso vinculado con Dirección)

Insumos:

- Lineamientos y políticas de la institución

Salida:

- Estrategias
- Mecanismos de cooperación institucionales
- Alianzas estratégicas

Actividades:

- Coordinar el apoyo a los procesos de gestión local para potenciar el desarrollo a través de la ciencia y la tecnología
- Establecer vínculos Institucionales para facilitar los procesos de gestión de financiamientos y de redes de gestión concertada a través de las unidades de servicio de apoyo de la Institución
- Gestionar y coordinar el proceso de convocatoria y otorgamiento de reconocimientos a los resultados de las actividades de investigación y desarrollo en Ciencia y Tecnología

Rol de Fundacite:

- Promotor

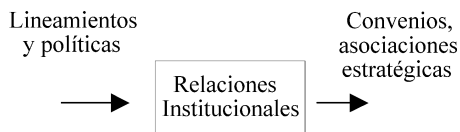


Figura 3. Descripción de proceso

La idea del nuevo esquema de trabajo es el trabajo en grupo, donde se trata de evitar el tradicional organigrama por jerarquías y donde todas las unidades se apoyan para lograr los objetivos de la institución para responder a dicho requerimiento. Todos los procesos trabajan en conjunto de manera de dar solución al requerimiento planteado (ver Figura 2).

En función de alcanzar los objetivos de la institución, es necesario que el Modelo de Gestión esté acorde con la misión de la institución. En nuestro caso, estos bloques funcionales son:

- a) Dirección. Compuesto por el Consejo General, la Junta Directiva, la Pre-

sidencia, Gerencia de Gestión Interna y la Gerencia de Planificación y Desarrollo de Ciencia, Tecnología e Innovación. En este nivel se gestan las políticas y lineamientos que ha de seguir la institución.

b) Servicios operativos. Es la parte que ofrece servicios de la Fundación. Son los encargados de orientar, gestionar y brindar apoyo a los solicitantes de servicios. Es el nicho de la Fundación, todos los esfuerzos deben hacerse hacia la atención al público y en brindar de manera eficiente un servicio que satisfaga al cliente.

c) Servicios de apoyo. Es el encargado de dar el soporte necesario para el funcionamiento de la Fundación. Aquí se incluye los procesos administrativos, etc., fundamentales para el buen desempeño de la institución.

En la Figura 4 se muestran los procesos que intervienen en cada uno de los bloques funcionales.

El diseño involucra grupos de personas que trabajan en conjunto de manera de brindar un servicio preciso al requerimiento del cliente.

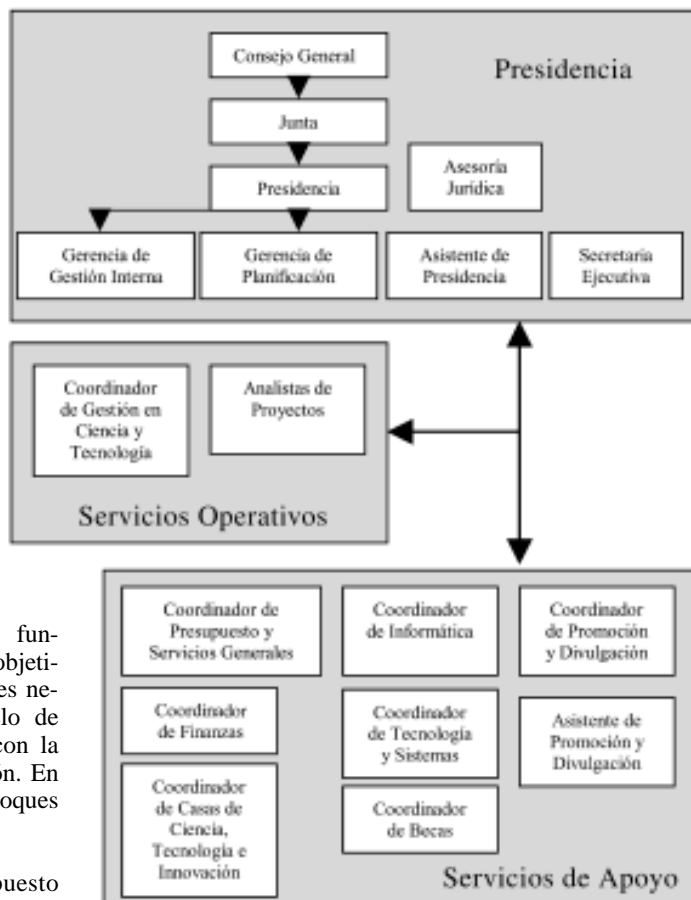


Figura 4. Modelo de Gestión Planteado



Figura 5. Cadena de procesos

*Fase 4: Planteamiento de los diferentes requerimientos de la institución: recursos humanos, bienes tangibles, bienes intangibles*

Para cumplir con las actividades planificadas y cubrir los objetivos de la Fundación, se debe disponer de manuales, normas, procedimientos y reglamentos de las diferentes actividades realizadas en FUNDACITE. Adicionalmente, se deben definir:

**Bienes tangibles:** Infraestructura (edificio), herramientas computacionales (computadores, servicio de impresión, conexión a la red interna, conexión a internet).

**Bienes intangibles:** Sistemas desarrollados y comprados.

**Recursos Humanos:** Personal fijo, personal contratado, becas ayudantía, pasantes.

A manera de ejemplo, se muestran los documentos y normas que deben realizarse en el bloque de funcionamiento de Dirección (para más detalles ver Aguilar y Aguirre, 2001):

**Documentos:**

- Plan de Acción Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Lineamientos de política
- Plan operativo (Anual)
- Políticas de promoción, divulgación y relaciones institucionales
- Convenios
- Memoria y cuenta de la institución
- Informe anual de auditoría externa

**Normas:**

- Procesos de divulgación y promoción
- Normas de publicaciones
- Reglamentos de programas (Becas, subvenciones, premios)

El nicho de la Fundación se centra en la Unidad de Administración de Servicios, en la cual se identifica el tipo de servicio requerido por el usuario y el grupo de personas que trabajarán en conjunto para dar respuesta a la demanda de servicio realizado. A continuación se muestra la cadena de procesos que dará respuesta al servicio demandado.

Cuando surge un requerimiento por parte de la comunidad, en relación con el sector Científico, Tecnológico e Innovador del Estado Mérida, este requerimiento es tramitado por la Fundación siguiendo la cadena de procesos mostrada en la Figura 5. Así, un requerimiento puede entrar a FUNDACITE-Mérida en diversos sitios de la cadena. Si entra en la primera fase, se identifica y evalúa la solicitud, para luego ser canalizada a la persona o grupo de personas responsables de dar solución, identificando, según el caso, entes financieros, oferentes o demandantes de conocimiento. Si el servicio identificado no existe en la Fundación, pero es pertinente, previo análisis, se diseña un modelo ad hoc para su desarrollo. Finalmente, se realiza el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con el servicio ofrecido.

Actualmente existen varios servicios que presta la Fundación, los cuales forman parte de la fase de implementación del servicio. Estos son:

- Otorgar subvenciones a proyectos de investigación, ayuda a investigadores, promoción de eventos científicos y tecnológicos
- Gerenciar las Casas de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Gerenciar la Red Teleinformática en Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado Mérida
- Realizar búsquedas y manejo de Información Electrónica
- Gerenciar las becas otorgadas al alto rendimiento

Finalmente, se han desarrollado cuatro perfiles generales con las características que deben poseer los funcionarios de la Institución. A continuación se describen alguno de los perfiles del personal que han de conducir a cumplir con los objetivos de la Fundación. Es de hacer notar que dentro de los cargos que se requieren existen las modalidades de personal fijo de la institución, personal contratado y contratación de servicios.

Para cada uno de los perfiles del personal, se toma en cuenta:

- Sus Conocimientos: Nociones académicas adquiridas a través de la educación formal, especialización, cursos, o acumulados mediante la experiencia práctica
- Sus Habilidades: Capacidades o destrezas que se poseen o se pueden aprender y poner en práctica en diferentes ámbitos del desempeño laboral
- Sus Actitudes: Describe la predisposición, favorable o desfavorable, de una persona, así como sus sentimientos y tendencia de acción en el ambiente de trabajo

Los perfiles que se desarrollaron fueron: a) Junta Directiva/Presidente, b) Gerentes y Coordinadores, c) Analista de Proyectos para las Unidades de Servicios Operativos, y d) Consultor Jurídico.

A continuación se muestra uno de los perfiles, el de Gerentes y Coordinadores:

- **Conocimientos:** Conocimiento sobre Sistemas de Ciencia y Tecnología, conocimiento en las actividades de Investigación, Desarrollo y Transferencia Tecnológica, experiencia en el manejo de actividades de Cooperación, conocimiento de la política y prioridades regionales y nacionales en los sectores y áreas establecidas en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología.

- **Habilidades:** Capacidad de relación, gestión y negociación, integración (visión sistémica), coordinación, organización y supervisión, trabajo en equipo, comunicación, manejo de Conflictos.

- **Actitudes:** Proactivo, innovador, creativo, empatía, asertivo, orientación al cliente, orientación al logro.

Adicionalmente a las características comunes que deben poseer los Coordinadores, éstos deberán tener otras cualidades muy puntuales para cumplir con las actividades que deberán realizar.

## Conclusión

Se ha propuesto una metodología para la obtención de un Modelo de Gestión para una institución en particular basada en los procesos que intervienen en la institución. La metodología comienza con un diagnóstico de la institución. Luego, se plantean los nuevos objetivos, misión, visión y estrategias para conseguirlos alineados a las líneas de acción del Ministerio de Ciencia y Tecnología (en nuestro caso, al Plan Nacional de Ciencia y Tecnología definido por ellos). A continuación se describen los procesos y las normas que deben regir a la institu-

ción. La metodología propuesta es general, ya que cualquier institución pública puede hacer uso de ella, considerando en cada caso los aspectos específicos de cada uno de ellos. Las expectativas esperadas por la implantación de la misma en una organización, está orientado en hacer más pertinente las acciones de la misma con su entorno, haciendo más eficiente sus actividades y garantizando que sus actividades tengan un impacto real en el ambiente en que se mueve. En el caso concreto de FUNDACITE-Mérida, la implantación del nuevo modelo de gestión propuesto por la metodología deberán convertir a la institución en un ente

vinculador, gestor y concertador de actos y acciones en Ciencia y Tecnología más que en ejecutores, todo esto muy a tono con las conclusiones que se fueron obteniendo durante las fases de la metodología propuesta.

#### REFERENCIAS

Acta (1990), *Acta Constitutiva-Estatutos de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Mérida*. Informe Interno de Fundacite Mérida. Mérida, Venezuela. XXXpp.

Aguilar J, Aguirre I (2001) *Metodología para el Desarrollo de Modelos de Gestión en Instituciones Públicas*. Fundacite-Mérida. Mérida, Venezuela. XXX pp.

MCT (2001), *Ley de Ciencia y Tecnología*. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Caracas, Venezuela. <http://www.mct.gov.ve>

Levy A (1989) *El Cómo y el Porqué. Un camino hacia el desarrollo empresario*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina. XXXpp.

Díaz N, Fernández M, López J, Mato M, Oliva R, Santamaría J, Souza J, Valle Lima S (1997) *Gestión Estratégica del cambio institucional*. Fascículo 5, Serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR). Quito, Ecuador. XXXpp.

Dezerega V (1995) *Control de la Gestión Empresarial*. Centro de Desarrollo Gerencial. IESA. Caracas, Venezuela. XXXpp.

**METODOLOGÍA PARA LA  
ELABORACIÓN DE UN  
MODELO DE GESTIÓN EN  
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA  
VENEZOLANA: FUNDACITE -  
MÉRIDA**

Jose Aguilar, Iñaki Aguirre, William  
Morantes y Yasmín Espinoza

*Se propone una metodología para obtener un Modelo de Gestión en una institución pública. El modelo está basado en los procesos que intervienen en la Institución. La metodología propuesta se divide en varias fases de trabajo y está basada en una matriz que considera los diferentes requerimientos que llegan a la institución y las unidades que intervienen en las actividades ofrecidas por la institución. La primera fase levanta la información sobre la organización; seguidamente, la siguiente fase redefine aspectos claves de la organización, como son misión y objetivos. La fase tres describe los procesos implícitos en el modelo de gestión, para pasar a describir los requerimientos necesarios para su implementación. Finalmente, está la fase de implantación del modelo en la organización. Existen tres niveles de funcionamiento de la institución: dirección, servicios operativos y servicios de apoyo. La metodología propuesta ha sido implementada en la Fundación para el Desarrollo de Ciencia y Tecnología en el Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida) tomando en cuenta los lineamientos establecidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. La metodología propuesta es general, por lo que puede ser usada por cualquier organización y de manera repetida por una misma organización, cada vez que las condiciones de su entorno y de ella misma lo ameriten.*

**METHODOLOGY FOR THE  
DEVELOPMENT OF A  
MANAGEMENT MODEL FOR A  
PUBLIC INSTITUTION IN  
VENEZUELA: FUNDACITE -  
MÉRIDA**

Jose Aguilar, Iñaki Aguirre, William  
Morantes and Yasmín Espinoza

~~Se propone una metodología para obtener un Modelo de Gestión en una institución pública. El modelo está basado en los procesos que intervienen en la Institución. La metodología propuesta se divide en varias fases de trabajo y está basada en una matriz que considera los diferentes requerimientos que llegan a la institución y las unidades que intervienen en las actividades ofrecidas por la institución. La primera fase levanta la información sobre la organización; seguidamente, la siguiente fase redefine aspectos claves de la organización, como son misión y objetivos. La fase tres describe los procesos implícitos en el modelo de gestión, para pasar a describir los requerimientos necesarios para su implementación. Finalmente, está la fase de implantación del modelo en la organización. Existen tres niveles de funcionamiento de la institución: dirección, servicios operativos y servicios de apoyo. La metodología propuesta ha sido implementada en la Fundación para el Desarrollo de Ciencia y Tecnología en el Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida) tomando en cuenta los lineamientos establecidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. La metodología propuesta es general, por lo que puede ser usada por cualquier organización y de manera repetida por una misma organización, cada vez que las condiciones de su entorno y de ella misma lo ameriten.~~