

**VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
Presentado para optar al título de:  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMISIÓN DE  
URBANISMO, INGENIERÍA LOCAL, VIALIDAD Y TRANSPORTE DE LA ALCALDÍA  
DEL MUNICIPIO SUCRE**

**Elaborado por:  
David Valentín Padrón Merchán  
C. I. N° V-10.330.601**

**Tutor:  
Mgts: Jipson Briceño Domínguez  
C. I. N° V-5.977952**

**Julio, 2016**

## DEDICATORIA

A mi adorada **Madre DOMINGA MERCHAN DE PADRON**, quien me apoyo en el curso de mi vida entre los hijos de Dios, cumpliendo un doble papel en su maravillosa vida, el de Madre y Padre. Pero sobre todo el de luchadora. Por ser el bastón de apoyo en los primeros lapsos de mi vida y además quien me apoyo en mi carrera y me sigue apoyando con su sabiduría, paciencia y amor de Madre. También debo darle gracias a Dios por darme la luz de vida en esta tierra de logros y esperanzas.

En especial a mi gran amigo el **Dr. JUSTO RAMOS** por su apoyo y su amistad, por abrirme tantas puertas en el espacio y mundo intelectual Universitario, por ayudarme a seguir venciendo las sombras e iluminando con cultura mis días en este mundo maravilloso.

## **AGRADECIMIENTOS**

A **DIOS** por darme la vida y ser mi guía espiritual.

A mi **Madre** por apoyarme en el transcurso de mi vida, por brindarme su sabiduría, su fortaleza, su alegría, su ingenio, su infinito amor que me acompaña por siempre.

A la Familia **MUÑOZ TEBAR** por inculcarme, Fe, Esperanza, Paciencia, Sabiduría, Cultura. En las primera etapas de estudios hasta culminar el ciclo Diversificado. En especial a la Profesora Madre, a la Profesora Chela, a la Profesora Nancy, al Profesor Ricardo.

Al Profesor **Lic. RICARDO VANEGAS PIÑERO**, por su apoyo en mis Inicios como estudiante Universitario. (USM).

A mi gran amigo **Dr. JUAN CARLOS VIDAL** por apoyarme y brindarme su amistad, al cual lo aprecio como un gran hermano el cual fue y lo seguirá haciendo. Ya que lo más valioso es el apoyo de un hermano.

A mi Tutor y amigo el **Mgts. JIPSON BRICEÑO DOMINGUEZ**, por aportar su sabiduría, su gran nivel de Cultura, por brindarme su apoyo como amigo cuando muy humildemente lo necesite.

A mi Abuela **AURA GONZALEZ DE PADRON**. Por su apoyo en mis primeros años de vida.

A la **Dra. ARACELIS TORTOLERO**, por su apoyo, paciencia y dedicación durante el tiempo de estudio en las Aulas de la UCAB.

A mis sobrinas **JENNIFER CRISTINA RODRIGUEZ PADRON Y BARBARA CRYSTAL RODRIGUEZ PADRON**.

A mi sobrino **HECTOR DANIEL GONCALVES PADRON**.

A mi cuñado y amigo **MAURICIO RODRIGUEZ** por brindarme su mano amiga y su apoyo en mis momentos más difíciles de estudiante Universitario (USM).

A mis amigos los Hermanos **VIELMA**, por estar cuando los necesite y brindarme su apoyo.

A todos los profesores de la **UCAB** que me aportaron sus conocimientos y su apoyo.

A la Familia **SOUTELO** por brindarme su apoyo incondicional.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
RESÚMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	4
Planteamiento Y Formulación Del Problema.....	4
El Problema.....	4
Objetivos De La Investigación .....	9
Objetivo General.....	<b>9</b>
Objetivo Específicos .....	<b>9</b>
Justificación.....	10
CAPÍTULO II.....	12
Marco Referencial.....	12
Antecedentes de la Investigación. ....	12
Bases Teóricas .....	14
Estructura Organizativa .....	<b>14</b>
Importancia de la Estructura Organizacional: .....	<b>15</b>
Elementos de la Estructura Organizacional: .....	<b>16</b>
Importancia de la organización .....	<b>16</b>
Diseño organizacional .....	<b>16</b>
Funciones .....	<b>17</b>
Los Tipos de Funciones.....	<b>17</b>
Actividades, Deberes y Liderazgo: .....	<b>17</b>
Organigramas .....	<b>18</b>
Clasificación de los Organigramas: .....	<b>18</b>

Bases Legales.....	20
CAPITULO III.....	23
Procedimiento Metodológico.....	23
Tipo de Investigación .....	23
Diseño.....	24
Población y Muestra.....	25
Análisis e interpretación de la información .....	26
El Método de Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	27
Presupuestos o Recursos .....	29
Recursos Humanos: .....	<b>29</b>
Recursos Financieros: .....	<b>29</b>
Recursos Materiales: .....	<b>29</b>
Cronograma. ....	29
Aspectos éticos de la investigación.....	30
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	30
CAPITULO IV. ....	37
Presentación Y Análisis De Los Resultados O Hallazgos .....	37
Análisis de los resultados.....	49
CAPITULO V .....	51
Propuesta De Diseño Organizacional Para La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda.....	51
CONCLUSIONES .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS.....	61
Anexo N° 1 .....	<b>62</b>
<b>Anexo N° 2.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Matriz FODA .....	28
<b>Cuadro 2.</b> Cronograma de Actividades .....	30
<b>Cuadro 3.</b> ¿Sabe y conoce el Organigrama de esta Comisión? .....	38
<b>Cuadro 4.</b> Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de la Comisión obedece a las funciones para la cual fue creada .....	39
<b>Cuadro 5.</b> Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de esta Comisión está en consonancia con la normativa que la creo. ....	40
<b>Cuadro 6.</b> Según su opinión, cree usted que es necesario hacerle modificaciones a la estructura organizacional de esta Comisión .....	41
<b>Cuadro 7.</b> Si pudiera hacerle modificaciones a la estructura organizativa de la comisión hacia donde dirigirías esos cambios. ....	42
<b>Cuadro 8.</b> Según su opinión quienes ocupan los cargos en esta comisión realizan el trabajo para el cual están designados. ....	43
<b>Cuadro 9.</b> Esquema De Entrevistas.....	45

## INDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Organigrama de la Comisión de Urbanismo del Municipio Sucre.....	7
<b>Gráfica 2.</b> Sabe usted y conoce el organigrama de la Comisión.....	38
<b>Gráfica 3.</b> La Estructura Organizativa de La Comisión Obedece a las Funciones para la que fue creada.....	39
<b>Gráfica 4.</b> La Estructura Organizativa De La Comisión Está En Consonancia Con La Normativa Que La Creo. ....	40
<b>Gráfica 5.</b> Es Necesario Modificar La Estructura Organizacional De Esta Comisión.....	41
<b>Gráfica 6.</b> Modificaciones A La Estructura Organizativa De La Comisión. ....	42
<b>Gráfica 7.</b> Si Pudiera Hacerle Modificaciones A La Estructura Organizativa De La Comisión Hacia Donde Dirigiría Esos Cambios. ....	43
<b>Gráfica 8.</b> Organigrama De La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte Del Municipio Sucre.....	54

**VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION  
POSTGRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMISIÓN DE  
URBANISMO, INGENIERÍA LOCAL, VIALIDAD Y TRANSPORTE DE LA ALCALDÍA  
DE SUCRE**

**Autor:** David Valentín Padrón Merchán

**Tutor:** Mgts: Jipson Briceño Domínguez

**Año:** 2016

**RESÚMEN**

Una problemáticas que ha venido presentando El Consejo Municipal de Sucre en el Estado Bolivariano de Miranda, por no contar con una estructura organizacional bien definida, generando desequilibrios en la realización de sus funciones y actividades; obstaculizando sus procesos administrativos y operacionales, lo que ha motivado en consecuencia la presente investigación, la cual tendrá como propósito el diseño de la estructura organizativa de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre en el Estado Bolivariano de Miranda. Tal problemática de acuerdo al conjunto de objetivos planteados tanto General como específicos. El estudio está enmarcado en la modalidad proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, las técnicas de recolección de datos fue la observación y el instrumento aplicado es el cuestionario prediseñado a ser aplicado a una muestra que será posteriormente analizada y explicada sus resultados. La importancia de la misma se basara en conocer los departamentos con que cuenta y las actividades, deberes y responsabilidades que se realizan en la Institución objeto de estudio. Esta investigación constituirá una valiosa herramienta referencial desde el punto de vista gerencial, por cuanto es función de los gerentes ejecutar, promover e incentivar, la creación de mecanismo de control establecido en las leyes. De esta manera se pueda diseñar una estructura organizacional que permita identificar mejor la conformación del diseño de esta propuesta de una Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte en el Municipio Sucre que será la estructuración y organización para así obedecer a esas necesidades y atender o darles respuestas a problemas puntuales, inherentes reflejadas en el mismo ambiente, es decir en el Municipio.

**Palabra Clave:** Estructura Organizacional, Diseño Estructural, Organigrama.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional sirve como patrón de referencia a los miembros de la organización, y define las pautas acerca de cómo deben comportarse dentro de ella, a la vez que revela su identidad; los líderes tienen el reto de fomentar una cultura del cambio positivo y progresivo en las organizaciones, como consecuencia del aprendizaje de sus miembros para consolidarla y hacerla útil a lo largo de su historia.

La efectividad de la puesta en marcha de nuevas maneras de hacer dirección resulta precisamente si se lograra considerar el significado real que adquieren los valores organizacionales en el desarrollo de la dinámica laboral. De manera que, no son pocos los gerentes que han eludido en la implantación de sistemas de gestión aspectos esenciales como papel de la cultura organizacional pasando por alto lo importante y estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a las personas en el proceso de cambio.

Una de las maneras que facilita que los miembros de la organización adquieran conocimientos oportunos para el desarrollo de su trabajo y que además puedan revertir sus potencialidades y capacidades con éxito, es precisamente el entrenamiento y la capacitación.

Durante este proceso se logra que los sujetos se apoderen de los conocimientos y las prácticas que la organización demanda para un mejor funcionamiento y aprovechamiento óptimo de todos sus recursos.

El propósito fundamental de la presente investigación es el Diseño De La Estructura Organizativa De La Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre. Ya que a través de la misma se implementaran actividades de preparación y entrenamiento que contribuyan indiscutiblemente tanto al beneficio individual de los funcionarios como al desarrollo organizacional, lo cual podría permitir asumir los problemas y asuntos públicos que debe tomar la Alcaldía de una manera más adecuada.

En este sentido, cabe mencionar la eficiencia y los índices de productividad que se pueden obtener del diseño de la estructura organizativa, estas actividades influyen

directamente en la motivación, preparación profesional y cohesión del colectivo laboral dentro de la Alcaldía.

En ese sentido la investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Expone el planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II. Describe Marco Referencial, los Antecedentes de la investigación, Bases teóricas, bases legales,

Capítulo III. Describe Marco Metodológico, Tipo De Investigación, Diseño De La Investigación, Técnicas de investigación, Aspectos Éticos, Presupuesto o Recursos, Cronograma de actividades.

Capítulo IV. Señala Presentación Y Análisis De Los Resultados O Hallazgos

Capítulo V. Describe Propuesta De Diseño Organizacional Para La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, Conclusiones, Referencias Bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I

### Planteamiento Y Formulación Del Problema

#### El Problema

Las organizaciones son unidades coordinadas formadas por diferentes departamentos que interactúan constantemente entre sí para alcanzar objetivos comunes. Es evidente que cada departamento tiene una función única dentro del sistema organizacional y por consiguiente debe ocupar un lugar específico en la empresa. Sin embargo, es conveniente puntualizar que las organizaciones no actúan en forma aislada, sino que se ven influenciadas por el entorno donde operan, estas situaciones exigen que las empresas crezcan y se diversifiquen para poder enfrentar efectivamente las necesidades del medio y poder garantizar su permanencia dentro del mercado. Es decir, toda organización debe mantener siempre las modificaciones y ajustes necesarios en su estructura, porque en ésta se muestran la autoridad y responsabilidad que tiene cada funcionario en el desarrollo y ejecución de las actividades inherentes a su cargo.

Por lo cual se hace necesario en las organizaciones modernas, el crear o generar, diseños de organización, en este caso, de una estructura organizativa capaz de cumplir sus funciones, es decir satisfacer las exigentes demandas y producir bienestar en las distintas necesidades de la sociedad, entendiendo esta como: “un proceso para la toma de decisiones de los gerentes de la organización y donde se ponen en práctica las distintas estrategias de la misma” (Kuan. J. 2015)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Kuan. J. (2015). Diseño organizacional. En: [monogrFl.com/trabajo93/el-diseño-organizacional/el-diseño-organizacional2.shtml](http://monogrFl.com/trabajo93/el-diseño-organizacional/el-diseño-organizacional2.shtml).

En este orden de ideas, la estructura organizacional podemos definirla como el andamiaje administrativo y operativo de la organización, a lo que nos referiremos con más detalle en el contenido del trabajo, que estará centrado en la construcción de una estructura organizativa para la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre del Consejo Municipal de Sucre en el Estado Bolivariano de Miranda. Desde esta perspectiva, la organización será analizada o vista como un sistema abierto, que no es más que observar la estructura organizativa como un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, o como señala Puleo "un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo". (p. 29)."

De tal manera que la Comisión objeto de estudio, desde esta visión forma parte del sistema, político y administrativo del Municipio Sucre, ya que las acciones o decisiones tomadas podrían afectar a los componentes que dentro del mismo interactúan, como ciudadanos, contribuyentes, urbanismos, transporte, etc., por tal motivo estudiamos como un sistema. Dentro de ese mismo ámbito todo sistema abierto, está relacionado con un ambiente, es decir un entorno en el cual este se desarrolla o se desenvuelve, (Young. O, 2001)<sup>2</sup>, tal ambiente está compuesto para efectos de esta investigación, por el propio ámbito del Municipio.

Siendo que se trata de un sistema social o de una sistema donde se deben tomar decisiones, y donde existen relaciones de conflictos y cooperación, estos sistemas abiertos, necesita alimentarse del ambiente donde se desarrollan, para poder presentar respuestas a las necesidades que se requiere, así que la interrelación supone, nutrirse del ambiente para poder presentar respuesta y evitar entrar en lo que se conoce como proceso entrópico o de deterioro, en tal sentido los sistemas al no proporcionar o darles respuestas a las demandas sociales. Estos pueden deteriorarse o como se señaló entran en un proceso de entropía. En nuestro caso específico, es decir la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre del Consejo Municipal de Sucre, el ambiente lo

---

<sup>2</sup> Young. O. (2001). Sistema de ciencias políticas. Fondo De Cultura Económica. México.

constituye en entorno social, las instituciones y organizaciones que se vincula con el órgano en cuestión, mientras que las demandas son aquellas necesidades que el ambiente exige, es decir decisiones, obras, respuestas administrativas, ordenanzas, resoluciones, informes de vialidad, transporte o urbanismos, entre otras.

Esta Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte De La Alcaldía Del Municipio Sucre del Estado Miranda, ha venido presentando un conjunto de dificultades, que afectan sus funciones y a la población del municipio en lo tocante, a las áreas específicas de transporte y desarrollo urbano.

Aunque muchos de los problemas no son imputables a la Comisión en sí, la obsolescencia de sus políticas y la falta de una estructura organizativa adecuada y adaptada a los cambios y procesos dinámicos que se presentan fundamentalmente en el área de transporte y desarrollo urbano, han hecho más complejo, anacrónico el funcionamiento de la actual Comisión, y que estén en consonancia con el tejido y las necesidades urbanas que soporta el municipio y no de otra manera y de esa forma tratar de impedir el anacronismo urbano y vial.

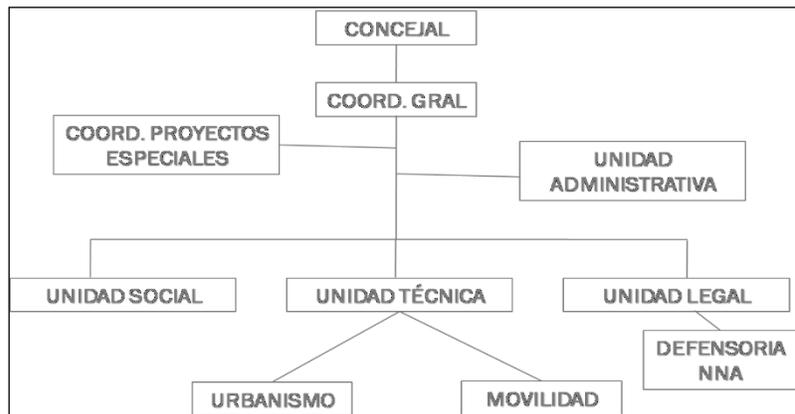
Esta deficiencia, expresada en la ausencia de una estructura organizativa funcional, acorde con las exigencias y necesidades de un municipio que reclama de Políticas Públicas dinámicas, adaptadas a las necesidades cambiantes y complejas de los habitantes, impide que se puedan producir, detectar y efectuar ordenada y sistemáticamente respuestas que redunden en el beneficio de estos.

En la actualidad, la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre<sup>3</sup> cuenta como se desprende de su página electrónica, con una estructura de organización básica y que no responde a las necesidades antes señaladas, como podemos ver en el gráfico N° 1 un organigrama:

---

<sup>3</sup> Comisión urbanismo. <http://comisionurbanismovtsucre.blogspot.com/>

**Gráfica 1. Organigrama de la Comisión de Urbanismo del Municipio Sucre**



Fuente: <http://comisionurbanismovtsucre.blogspot.com/>

La estructura organizativa de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio cuenta con seis niveles jerárquicos, como se ve en su organigrama, encontrándose en el nivel más alto la denominación “Concejal”, continua en orden de jerarquía y con línea de mando subordinada al “Concejal”, un “Coordinador General”, subordinados colateralmente con la misma jerarquía: una “Coordinación de Proyectos” y una “Unidad Administrativa”, debajo de estas dos se encuentran tres dependencias o unidades en igualdad de jerarquía estas son: “Unidad Social”, “Unidad Técnica” y “Unidad Legal”, subordinadas a la “Unidad Técnica” de manera directa se encuentran: “Urbanismo” y “Movilidad” y subordinada a la “Unidad Legal” está NNA (Niños Niñas y Adolescentes).

Como podemos observar el organigrama de esta Comisión que debe responder a un conjunto de exigencias o demandas del ambiente, no solamente es simple, sino que deja de lado áreas o sectores que especifiquen la función que este debe tener dentro del campo de acción que le compete, ya que la estructura debe obedecer a esas necesidades reflejadas en el mismo ambiente es decir en el municipio y atender o darle respuesta a problemas puntuales, inherentes a dicha comisión, tales como desarrollo urbanos, transporte, vialidad, y dentro de este mismo estructurar el conjunto de tareas o campos de acción de cada unidad.

Así mismo se evidencia una escasa preparación de los funcionarios, para atender los casos que requieren de profesionales especializados en un área muy específica como lo es el transporte y el urbanismo, así como la resistencia a hacer usos de

nuevas tecnologías disponibles en el mercado, tal como lo señala (Dror 1994. Pág.99)<sup>4</sup> cuando expresa al hacer referencia a los problemas de gobernabilidad por parte de las elites encargadas, este expresa, con relación a estas elites de gobernación y su resistencia a producir los cambios.

Para este autor uno de los males, entre otros que lleva a la obsolescencia de las organizaciones y a las ineficientes Políticas Públicas que deben ser ejecutadas por los gobernantes, son la escasa preparación del personal a áreas especializadas y la resistencia a nuevas tecnologías o innovaciones científicas y sociales, en ese particular podemos apreciar en la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre, que estos dos elementos se encuentran presente en dicha comisión, además de una estructura organizativa que no responde a las necesidades de la población, ni a lo establecido en el Reglamento Interior y de Debates de ese Consejo Municipal que estable las atribuciones de la misma.

De tal manera que el problema más agudo dentro de esta estructura existente, es fundamentalmente la disonancia entre formalidad legal y materialización de la misma, es decir los escritos en el texto legal que le da atributos claros a la misma, contra la estructura creada que se manifiesta materialmente en el organigrama que muestra esa estructura organizativa no concordante.

Por lo que, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuál será la estructura organizativa para la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Consejo Municipal de Sucre que esté acorde con las necesidades Urbanas que soporta el Municipio?

---

<sup>4</sup> Dror. Y. (1994). La capacidad de gobernar. Fondo de cultura económica. México. Pág. 99

## **Objetivos De La Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar una Estructura Organizativa para la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre acorde con las necesidades Urbanas que soporta el Municipio.

### **Objetivo Específicos**

- •Diagnosticar el proceso de estructuración, funciones y la autoridad de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre.
- •Identificar las necesidades de servicio de los usuarios internos y externos de la entidad
- •Definir los canales y medios de comunicación dentro de la estructura.
- •Determinar las funciones e instancias de coordinación interna.
- •Establecer la propuesta de una nueva estructura.
- Analizar desde la perspectiva del Método de análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), las Fortalezas y Oportunidades de la Institución para la implementación de una nueva estructura organizacional.

## **Justificación**

La presente investigación adquiere su justificación en la importancia que tiene el proceso de descentralización que se viene adelantando en Venezuela en estos últimos años, la modernización de la gestión pública que constituyen una importante evolución política y jurídica dentro del estado venezolano.

Pues, Mascareño (2000)<sup>5</sup> sostiene que:

La nueva situación representa una forma de poder dentro del marco del Estado que lo hace más horizontal no solo porque los estados y municipios participan de las decisiones y beneficios de una nueva forma de distribución de los recursos, sino que la sociedad civil se ve directamente involucrada en la búsqueda de las soluciones a sus problemáticas aumentando la capacidad de participación en el sistema democrático, ya que ambos esquemas son elementos claves que mejoran el funcionamiento de la democracia. (pág. 83)

Así mismo, abordaría un tema como el gobierno municipal ante la modernización de los instrumentos de gestión estratégica, amerita el manejo de diversos enfoques tanto teóricos como conceptuales y procedimentales, conjugándose con la base legal en que se sustenta; en este sentido son diversos los enfoques, que rodean la actuación del gobierno municipal ante los cambios que se imponen en la modernización de la administración pública en el marco de sus organizaciones, concretamente a los instrumentos de gestión estratégica, referidos al componente planificación y evaluación.

Una estructura organizativa muestra los niveles de autoridad y responsabilidad en las funciones de dotar las comisiones de una estructura organizativa, que sirve de guía y apoyo para la dirección porque permite definir y delimitar en forma efectiva las funciones propias de cada área funcional, así mismo evita la confusión de las funciones. Por otra parte, muestra los canales de comunicación entre departamentos.

El correcto funcionamiento de la Alcaldía del Municipio Sucre bajo la perspectiva de una acertada estructura organizativa igualmente busca su justificación en el hecho de actuar siempre apegado en base a los principios constitucionales de la Ley Orgánica De La Administración Pública establecidos en su artículo 141 entre los cuales se encuentra el de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia,

---

<sup>5</sup> Mascareño. C. (2000). Gestión y gerencia en las gobernaciones venezolanas. Caracas. CENDES/UCV. Pág. 89

transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

De esta manera que, el propósito fundamental de esta investigación es el Diseño De La Estructura Organizativa Para La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte Del Municipio Sucre del Estado Bolivariana de Miranda.

En última instancia de la presente investigación es superar el racionalismo constructivista que consideraba que las creaciones sociales solo son racionales en la medida en que responden a un diseño intelectual previo, asimismo racional; además de la ya mencionada se obtendría los siguientes beneficios

- Evitaría cualquier confusión al momento de desempeñar las funciones.
- Proporcionaría una visión clara y detallada de cómo está estructurada la organización.
- Suministraría información en cuanto a los cambios estructurales sufridos por la institución

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Referencial**

#### **Antecedentes de la Investigación.**

A continuación esbozamos las investigaciones revisadas que conforman los antecedentes del presente estudio.

Dentro de ese orden, de carácter más reciente, se tiene que Gimón, Manuel y Rivera Lurvys (2002). En su investigación denominada: “*Diseño de una estructura organizacional alternativa para la empresa GeolabLogging C.A. Punta de Mata Estado Monagas*” concluyó que la inexistencia de un manual de descripción de cargos contribuye enormemente a que las empresas presenten fallas en su proceso de organización. Esto ratifica una vez más que cuando no se tiene claras cuáles son las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa, su proceso organizacional se desarrolla con grietas que afectan directamente la estructura de la misma traduciéndose en problemas de peso como la dualidad de mando, una inadecuada distribución de los departamentos y multiplicidad de funciones.

Por otra parte, Cardozo, Darkis y Muzzioti V, Silvia (2003). Su investigación estuvo basada en el “*Análisis de los cambios de la Estructura Organizacional en el contexto de la globalización del Centro Médico C.A. Maturín año 2002-2003*” y señalan en sus conclusiones: Que uno de los factores que influye en los cambios de la estructura son las competencias en el mercado, actualización de los procedimientos y adaptación de las nuevas tecnologías, generando unidades, facilitando la toma de decisiones, una efectiva supervisión y comunicación con gran fluidez en las labores permitiendo obtener resultados positivos y un mayor servicio de calidad los cuales son fundamentales para fortalecer las organizaciones.

Asimismo, Jessica Vivas (2015). Mediante su trabajo titulado: “*Diseño Organizacional Para La Contraloría Del Municipio Sucre Del Estado Bolivariano De Miranda. Caracas año 2014-2015*”, el cual se trazó como objetivo el proponer un nuevo diseño organizacional para la Contraloría del Municipio Sucre del Estado Bolivariano de Miranda que satisfaga sus requerimientos funcionales, estructurales y legales. A través de esta investigación que es de un valor agregado, contribuye a fortalecer una línea de comportamiento de la organización, puesto que en las fallas detectadas, reorganiza la estructura existente a fin de agilizar y mejorar los procesos internos.

De igual manera Vázquez Rojas, C (2016), en su texto en línea, “Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas”, la autora no solo hace un estudio acerca de las diferentes estructuras organizacionales y las formas de funcionamiento de las mismas, sino que también presenta toda una tipología de organigramas estilos y estructuración, muy útiles para el diseño y propuestas de esta investigación.

Dentro del mismo concepto se inscribe la obra: “Estructuras Organizativas (2007)”, en esta obra el autor explica la importancia de los conceptos, formas y organización de las estructuras dentro de las empresas e instituciones, abunda en ejemplos prácticos para el correcto funcionamiento de las mismas, su diseño y manejo de obra que contribuye al estudio de este tipo de investigaciones en general y de manera muy particular a esta investigación.

Otra obra de utilidad para esta investigación y otras de esta misma línea de investigación, lo constituyó el trabajo de Gallegos Porras, A (2016), en su texto en línea Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica, financiera para la Universidad de Granma.

Con relación a lo anterior expuesto, se recomienda que toda organización debe establecer claramente su estructura organizacional es decir, de acuerdo a las normas de la empresa, esta debe hacer conocer a las personas que laboran allí cómo está estructurada la misma, para tener una visión y conocer las ubicaciones de los departamentos, y a sus superiores que le corresponde y de esta manera puedan obtener un mejoramiento de desempeño y comunicación en las relaciones laborales.

## ***Bases Teóricas***

Se presenta a continuación las bases teóricas sobre las cuales descansa la investigación, a continuación:

### **Estructura Organizativa**

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

La estructura organizativa debe reflejar los niveles organizacionales, los cuales están determinados por el número de personas que un administrador puede supervisar eficientemente, es decir, por el tramo de administración este dependerá a su vez de una serie de factores como la capacitación de los subordinados, la clara delegación de autoridad para realizar tareas precisas, planes y objetivos bien definidos, cambios en el entorno, la comunicación de interacción eficaz entre supervisor y supervisado, disposición de estos para asumir responsabilidades y su madurez y la complejidad de las tareas, las observaciones de los múltiples factores que limitan el número exacto de supervisados en la empresa es lo que se conoce como principio del tramo de la administración.

La estructura constituye un apoyo para el buen funcionamiento de la organización y para el proceso de dirección de la misma, ya que en ella se da una integración armónica de las unidades orgánicas para poder llevar a cabo las funciones, actividades y tareas asignadas a las mismas y dar cumplimiento a sus responsabilidades, delegar autoridad y en función de esta, crear la estratificación jerárquica.

Se puede conceptuar la estructura orgánica como el conjunto de elementos interrelacionados entre sí, los cuales están estrechamente ligados a los objetivos de la organización. La importancia de la estructura organizativa radica en la contribución al logro de los objetivos de la organización, representando un instrumento importante

para realizar los procesos de dirección, coordinación, comunicación, decisión, control y demás, y la manera en que ordena las unidades orgánicas, este ordenamiento se define en el sector que ocupa, el nivel jerárquico asignado, y las diferentes interrelaciones que se dan entre ellas. Toda estructura organizativa puede expresarse gráfica y descriptivamente.

Los organigramas y los manuales de organización o funciones son instrumentos metodológicos de la ciencia administrativa y de su técnica. La organización como unidad social, a decir de Chiavenato (2002), en su libro de Administración De Los Nuevos Tiempos conceptualiza que: “es la asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos. Es el caso de las empresas, cualquiera que sea su tamaño, su prioridad o tipo de actividad (pág. 67)

Las organizaciones están constituidas por factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, aptitudes, motivación, estructura formal, interacción, metas, status y autoridad; se caracterizan por la división del trabajo, poder y autoridad y tienen una tendencia natural a avanzar, elaborar sus actividades los niveles más altos de diferenciación y organización.

En este orden de ideas, la organización como unidad social está compuesta por grupos de personas que están dispuestas a trabajar por un fin o propósito en común; por lo general, este propósito esta expresado en términos de metas. En segundo lugar, cada una está compuesta de recurso humano que depende de las organizaciones y de ellas dependen para vivir. Tercero, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define los papeles formales

### **Importancia de la Estructura Organizacional:**

La estructura organizacional es de gran importancia para empresas públicas y privadas debido a que contribuyen a realizar los procesos de la dirección adecuadamente como la coordinación, comunicación, decisión, control; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.

### **Elementos de la Estructura Organizacional:**

“La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones: Complejidad, Formalización, y Centralización. (Stoner, 1996 pág. 393). Con relación a lo anterior se puede decir que el elemento de complejidad se refiere al tamaño y nivel de crecimiento de la organización. La formalización tiene que ver con los lineamientos, reglas y procedimientos a seguir, formalmente para regir la ejecución de las actividades de cada uno de los departamentos de la organización.

En cuanto a la centralización se define como la unidad organizacional en donde radica la toma de decisiones. Tomando en cuenta lo anterior, se puede observar los elementos más importantes que se deben tomar en cuenta al momento de estructurar una organización tales como: Autoridad, Responsabilidad, Ámbito de control, Comunicación organizacional.

### **Importancia de la organización**

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

### **Diseño organizacional**

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

## **Funciones**

Son acciones innatas de la empresa en general, pero particularizando que en un ministerio, un instituto autónomo, una empresa del estado, representa los fines esenciales básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia.

## **Los Tipos de Funciones**

En todas las organizaciones están presentes un grupo de funciones inherentes a la naturaleza de ella y se evidencian las siguientes:

- La función administrativa: Como en la organización, dirección, planeación, programación, políticas, metas, coordinación, control, evaluación, dotación de personal, seguridad y comunicación.
- Funciones técnicas: Son las transformaciones, producción, realización, más todas aquellas acciones propias de la naturaleza típicas de la organización.
- Función de registro: Son las contabilidades, estadísticas, datos, informaciones, memorias y balances. (Melinkoff, 1990 pág.42).

## **Actividades, Deberes y Liderazgo:**

### *Las Actividades*

Son las cantidades de trabajos específicos que se deben realizar por unidades o una persona de la organización para que se pueda cumplir las funciones o de otra forma, llevarlo a la práctica. Estas tienen un fin, es alcanzar la misión u objetivos de la organización y de esa manera habrá un proceso de desintegración orgánica que va desde la función para concretarse en actividades y estas en las más pequeñas tareas.

### *Los deberes*

Son las obligaciones que debe realiza un individuo de acuerdo con su responsabilidad y el cargos que ocupa en la organización, es la creación de obligaciones con un trabajo una labor, tales como las coordinaciones armónicas y orgánicas de las actividades y consecuentemente de las funciones. Con lo anterior se establece una relación de implicación que contienen las gradaciones de los términos antes mencionados como son las funciones, actividades y deberes,

podríamos decir que se realiza un proceso de lo general a lo particular: Se comienza con el trabajo y se termina con las tareas.

Las personas que ocupen el cargo están obligadas a efectuar esas actividades, condicionadas por esos deberes.

#### *Liderazgo:*

Es lograr que las cosas se hagan cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y necesita más de una persona para hacerlo.

Según Davis y Newstrom (2003), afirman que “El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única”. (pág.194). Además de liderar, señalan, “los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos” (Ibíd.)

### **Organigramas**

Son representaciones gráficas de una empresa o de un sector de la misma, que se elabora siguiendo un conjunto de normas establecidas por la Organización.

Los organigramas al igual que los manuales de organización son instrumentos metodológicos de la ciencia de la administración y de su técnica.

El organigrama tiene una virtud dual, por una parte puede ser muy útil u por la otra muy inútil, la efectividad de un organigrama para una organización se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

#### **Clasificación de los Organigramas:**

Según las funciones que realiza:

- *Sintéticos o Generales:*

Se le denomina así por ser los más comunes, ellos proporcionan una visión muy breve de lo que es la organización reflejando así la estructura básica de la misma.

Dentro de los organigramas sintéticos, existe uno que es diseñado con el propósito de familiarizar al personal de una empresa con su estructura o simplemente como información para el público.

- *Analítico o Específicos:*

Son considerados lo más específicos, por cuanto suministran informaciones detalladas utilizando para su mejor entendimiento informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencias con datos circunstanciados que permiten cumplir las funciones para la cual fueron diseñadas.

- *Complementarios o Suplementarios:*

Son las que se utilizan para mostrar una unidad en la estructura en forma analítica o más detallada.

*Según su Forma o Disposición Geográfica:*

- *Organigrama Vertical:*

Son las más tradicionales, gozan de mayor popularidad, y por ende los más utilizados, ya que representan con toda finalidad una pirámide jerárquica, debido a que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba hacia abajo en una degradación jerárquica.

- *Organigrama Horizontal:*

Son una modalidad del organigrama vertical, porque representa a la estructura sin mayores alteraciones, pero una disposición en el espacio de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo. Ellos cuentan con los mismos elementos que los otros organigramas, pero comenzando el nivel jerárquico a la izquierda y a los otros niveles hacia la derecha.

- *Organigrama Escalar:*

Se le dice así porque los niveles jerárquicos están representados por unos escalones o peldaños, o sea se ordenan las unidades o cargos, muchas veces los cargos y trabajadores se muestran en ordenes sucesivos y descendentes en los escalones.

- *Organigrama Circular:*

En este los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de adentro hacia fuera y en orden de importancia. El organigrama circular es recomendado por la práctica de las relaciones humanas para hacer desaparecer la imagen de subordinación que traduce los organigramas verticales y tradicionales.

## **Bases Legales**

El cambio y evolución de las prácticas administrativas se fundan en ejes rectores de la nueva visión de la administración pública que tuvo sus comienzos en el proceso de reforma del estado, y que a su vez incide directamente en la estructura organizacional, abarcando el proceso y el resultado de las Políticas Públicas.

En 1989 se aprueba la Ley Orgánica de Régimen Municipal que regulaba lo relativo a los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, funcionamiento y control de los municipios y demás entidades locales que determinaba esa ley.

Este proceso de transformación de los preceptos legales, continua a finales de la década de los noventa, cuando se aprueba la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la misma se observa lo referente al poder municipal. En este sentido, se aprecia que el municipio es una institución que juega un papel fundamental en el fortalecimiento de los procesos democráticos, participativos y de los esfuerzos e iniciativas del desarrollo económico y social. El municipio, por sus características de tamaño y su proximidad a la ciudadanía, posee las condiciones básicas para el ejercicio democrático del poder público.

Estas premisas se sustentan en el Capítulo IV “Del Poder Público Municipal” de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela<sup>6</sup> publicada en gaceta oficial no. 5.453 Extraordinario de fecha 24 de marzo de 2000 con definición del Municipio que se expresa en el Artículo 168 en los siguientes términos: “Los municipios constituyen la unidad primaria de la organización nacional, gozan de personalidad

---

<sup>6</sup> Constitución De La República Bolivariana De Venezuela (2000) Gaceta Oficial No 5.453. Extraordinario de fecha 24 de Marzo DE 2000

jurídica y autónoma dentro de los límites de la constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende:

- 1- La elección de sus autoridades
- 2- La gestión de las materias de su competencia
- 3- La creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Las actuaciones del municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva y oportuna, conforme a la ley...”

Igualmente, el artículo 169 de la Carta Magna se refiere directamente a la organización de los municipios, donde se establece que: “La organización de los municipios y demás entidades locales se regirá por esta constitución, por las normas que ara desarrollar los principios constitucionales establezcan las leyes orgánicas nacionales, y por las disposiciones legales que de conformidad con aquellas dicten los estado.

Dentro de este orden y como se vera de inmediato, la estructura organizacional de La Comisión, esta desligada del novel Reglamento Interior y de Debates del Consejo Municipal del Municipio Sucre, lo que produce un choque entre lo expresado o las delimitaciones del Reglamento que establece sus funciones y la estructura que actualmente existe, en ese sentido podemos ver los siguientes elementos dentro del citado Reglamento:

Artículo 47.- Las Comisiones son órganos técnicos de carácter asesor y consultivo del Concejo Municipal, en consecuencia tienen a su cargo el estudio e investigación de los asuntos que le sean encomendados por el Cuerpo o de aquellos correspondiente al ámbito de su competencia, los resultados serán emitidos mediante informes, o proyectos de Acuerdos u Ordenanzas para consideración del Cuerpo Colegiado. (Reglamento Interior y de Debates, Consejo Municipal de Sucre Edo Miranda, Pág. 23)

Dicho Reglamento contiene varios elementos importantes para el curso de esta investigación, en primer orden es un órgano colegiado, compuesta según el artículo 52 del mismo Reglamento por tres miembros, en segundo lugar, es un órgano de asesoría al propio cuerpo legislativo es decir el Consejo Municipal, y los acuerdos

como todo cuerpo colegiado serán emitidos en informes proyectos u ordenanzas para ser considerados por el cuerpo legislativo en pleno, es pues un órgano asesor.

Por otro lado y dentro del mismo espíritu del instrumento legal, la Comisión tienen de manera particular un conjunto de obligaciones, un conjunto de funciones, tal como se desprende de su artículo 56, numeral 10, donde se establece el ámbito de su competencia y al respecto señala que la:

Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte: Asesorar al Concejo Municipal en materia de planificación, gestión ordenación control de desarrollo urbanístico; zonificación, usos, vialidad, transporte público y movilidad urbana; asignación de variables urbanas fundamentales, ornatos y mobiliario público urbano; concesiones de uso de bienes municipales del dominio público y convenio para el mantenimiento de Obras Públicas Municipales, áreas verdes, uso y densidad; intervenciones y desafectación por causas de utilidad pública y cualquier otra actividad conexas que le sea atribuida por las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos que rigen la materia. Del mismo modo, asesorar al Cuerpo Edificio en materia de terminales de pasajeros, pertenencias y funcionamiento de ruta de transporte en los ámbitos urbanos, troncales, intermunicipales y en la gestión del Instituto Municipal de Transporte y Estrategias Municipales. Fiscalización en materia de ajuste de tarifas de transporte. Vigilancia y control en la búsqueda y preservación de la calidad de vida de los vecinos en su relación sociológica con la Ciudad. Prestar de manera gratuita, asesoría jurídica y técnica a Consejos Comunales, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Comunitarias y ciudadanos en general en la tramitación de denuncias y resolución amistosa de conflictos de naturaleza urbanística. (Ídem, Pág., 25)

El artículo anterior deja ver las atribuciones de la Comisión, además de asesorar cumple otro conjunto de atribuciones mencionadas en el numeral del artículo, el mismo contempla una variabilidad de funciones o atribuciones que van desde la planificación, pasando por gestión, ordenación y desarrollo urbano hasta la asesoría jurídica gratuita y otra serie de atribuciones, en ese sentido la estructura organizativa de La Comisión debería estar orientada y ordenada dentro del ámbito del artículo del Reglamento que la crea, pero la misma no obedece a ese criterio y lo cual es el centro de nuestra investigación y de nuestro problema a estudiar.

## **CAPITULO III**

### **Procedimiento Metodológico**

En este capítulo se plantea la metodología utilizada para realizar la investigación. Según Balestrini (2003)<sup>7</sup>, el fin del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplearan en la investigación planteada (Pág.126). En este sentido, se presenta: el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearan en el proceso de recolección de los datos. Asimismo, el cual tiene por objeto Diseño De La Estructura Organizativa De La Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre. En tal forma, la presente investigación responde a los siguientes:

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo con el problema planteado, y en función de sus objetivos se llevó a cabo una investigación bajo el modelo de Proyecto Factible, el cual consiste en un modelo operativo, descriptivo, analítico y evaluativo de una unidad de acción. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003)<sup>8</sup>, plantea:

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades “(pág. 16).

---

<sup>7</sup> Balestrini, M. (2003). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados. Pág. 126

<sup>8</sup> El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003), Pág. 16

En tal sentido, se pretenderá presentar un Diseño De La Estructura Organizativa De La Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre lo que se pretende es crear una estructura organizacional que deba responder a un conjunto de exigencias o demandas del ambiente, es decir en el municipio y atender o darle respuesta a problemas puntuales a dicha comisión. Esta investigación parte de la descripción de una realidad objetivo, registró, análisis e interpretación de los datos que arroja los dos niveles de recolección de datos que más adelante definiremos, así como el uso de manera más reducido del Método de análisis conocido como FODA, y cuyas traducción es: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como el acopio y análisis documental que en concordancia con el conjunto de objetivos planteados permitirán la elaboración de la propuesta planteada en su Objetivo General y específicos.

## **Diseño**

En cuanto al diseño, la investigación propuesta es una investigación de campo ya que el investigador entra en contacto con el sujeto investigado, y las tareas serán tomadas directamente de la realidad, partiendo de datos originales; en este sentido Sabino (2000)<sup>9</sup>, señala que:

“Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, atender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (Pág.5)

La misma se desarrollará directamente sobre la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre Del Estado Bolivariano De Miranda, que partirá de un análisis de necesidades detectadas en dicha organización, que servirá para la propuesta de diseño de estructura organizacional

---

<sup>9</sup> Sabino, C. (2000). Proceso de investigación. Una introducción teórico-práctica. Caracas: Editorial Panapo. Pág. 5

que se pretende elaborar, de tal modo que todas las unidades de análisis serán obtenidas dentro de esa estructura administrativa.

Investigación de Campo: Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos, es decir donde ocurren los fenómenos estudiados.

Se hace menester hacer una conceptualización acerca de la investigación de campo, tal como lo refiere Sabino (obra cit), esta es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos, es decir donde ocurren los fenómenos estudiados, donde se encuentra nuestro objeto de estudio. De acuerdo con lo planteado por el mismo autor, la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En este caso se trabajó directamente con el Público Interno de la Alcaldía del Municipio Sucre.

### **Población y Muestra**

**La Población:** nuestra investigación como ya se ha manifestado está circunscrita a la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre del Estado Miranda, es decir que nuestro universo, nuestra población objeto de estudio serán los individuos de esa Comisión, en ese sentido señala Bodin. J. (2011, Pág. 55), al referirse a la muestra que esta, "...es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado".

También señala el autor que esta población debe tener un conjunto de características, de que deben ser tomadas en cuenta cuando se realice la investigación y que están relacionadas con: la homogeneidad de los individuos, el espacio donde se hace el estudio, el tiempo de materialización del mismo para la recolección de datos y la cantidad, es decir tamaño o muestra como veremos luego.

En tal sentido cuando hablamos de población o al referirnos a esta, en lo que respecta a este estudio, nos referimos a la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre del Estado Miranda y a los individuos que realizan labores allí, son estos nuestro objeto de estudio.

**La Muestra:** Mientras que la población, hace referencia a la totalidad de los individuos que componen ese universo, la muestra es una parte de esta, de donde se obtendrá a las unidades de análisis para realizar el estudio, en ese sentido la muestra debe contener todos los atributos de la población de tal modo que los hallazgos obtenidos nos permitan hacer inferencias acerca del universo objeto de estudio.

La muestra tal como lo define Bodin. J. (2011, Pág. 57) es un subconjunto fielmente representativo de la población, es decir que esta contiene los atributo de toda la población, en nuestro caso por ser un universo relativamente pequeño seleccionamos una muestra de por un lado para el cuestionario cerrado de 10 unidades de análisis seleccionadas al azar, y 4 unidades de análisis del cuerpo directivo para las entrevistas abiertas ya que son solo 11 directivos, o personal de alto rango, y por ser un estudio experimental se ajusta el tamaño de la muestra a las necesidades y objetivos del mismo.

La población y muestra: la población objeto de estudio está compuesta por 35 individuos que ejercen funciones dentro la Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, de estas se seleccionaron al azar 10 individuos entre personal directivo, medio y de oficina es decir el 45% de la población. Por otra parte del personal de directivo, compuesto por concejales y directores se dé una población de once individuos es decir: tres concejales y ocho funcionarios altos se seleccionaron para las entre vistas el 44% es decir cuatro individuos.

### **Análisis e interpretación de la información**

Este estudio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Según Hevia (2001. Pág.46), Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados. "El propósito del análisis es aplicar

un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (Hurtado, 2000. Pág.181).

### **El Método de Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, entre otros) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores), (Macroambientes: economía, ecología, demografía, entre otros) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la institución o empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

El análisis que a continuación se realiza, es una herramienta que permite conformar un Cuadro o Matriz de la situación actual en que se encuentra la Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, relacionada con la estructura organizativa, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que conlleve a desarrollarse acorde a la realidad de la institución, buscando siempre la excelencia de la gestión pública municipal.

El método utilizado para el análisis de situación es una Matriz Situacional con Valores, que sirve para indagar sobre el diagnóstico de la situación actual de la Estructura Organizativa Para La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte de Municipio Sucre del Estado Miranda, y para precisar el nivel de gestión a ser implantada, sin embargo, para efectos de esta investigación será utilizado los aspectos positivo del Método de Análisis FODA, es decir las Fortalezas y las Oportunidades

Para poder llevar a cabo este estudio, es necesario abordar tanto el ambiente interno como el entorno y/o ambiente externo, que influyen directamente en el desarrollo esta investigación, visto desde una perspectiva de las Fortalezas y

Debilidades así como Oportunidades y Amenazas. De igual forma, se prosigue a realizar el análisis interno y externo del caso en estudio, a través del llenado de una Matriz al cual le asignan valores tal como se aprecia en la cuadro N° 1

**Cuadro 1. Matriz FODA**

<b>FORTALEZA</b>		<b>DEBILIDAD</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b>	Se satisface a la población de acuerdo a la demanda de bienes y servicios y a la Ley. (prestaciones de servicios básicos)	No existe procesos de aprendizajes (capacitación y adiestramiento) del personal
	Se cuenta con personal profesional al mando de las diferentes Dependencias Administrativas	Los funcionarios de las diferentes unidades administrativas no tienen claro cuáles son los objetivos y/o metas a ser alcanzados a través de sus funciones particulares en la realización de los fines propios y organizacionales.
	La población tiene acceso a la información	No se establecen mecanismos que delimiten eficientemente el desempeño de las funciones recaudadoras ni mucho menos se implementan planes que aseguren una cultura tributaria en la población.
	Existen relaciones jerárquicas favorables	No se cuenta con un conocimiento preciso de los procesos organizacionales y/o instrumentos generales.
	Los recursos se ejecutan de acuerdo al presupuesto	La actual estructura organizativa, no se encuentra delimitada con sus respectivas competencias y atribuciones (organización y manual de funciones y procedimientos) que le indique al funcionario por lo mínimo cual debe ser su ámbito de actuación en su respectiva dependencia
	Se promueven procesos de participación ciudadana (comunidad organizada)	Existe un control de gestión deficiente con la ausencia total de variables de indicadores de gestión
		No existe un plan de desarrollo urbano local ni terminado de implantarse el catastro municipal
		Existe poco personal en áreas administrativas
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	El municipio cuenta con el apoyo de gobiernos municipales, estatales y el nacional para suscribir convenios	Los cambios de gobiernos municipales (elecciones municipales)
	La información tanto legal como general se encuentra disponible por cualquier vía (electrónica y física) que afectan la continuidad gerencial y organizacional.	Los posibles cambios constitucionales en cuanto a las competencias municipales, entre otros.
	Existe en el país toda una plataforma tecnológica adaptada a los municipios	Las conformaciones políticas en los diferentes niveles territoriales, que puedan afectar las transferencias intergubernamentales.
	El municipio cuenta con un alto potencial de crecimiento poblacional y comercial que asegura en un futuro cercano aumentar los ingresos propios.	Las limitaciones a la autonomía municipal.

Fuente: Elaboración Propia. Matriz FODA

## **Presupuestos o Recursos**

En efecto Balestrini (2003) expresa por presupuesto: “El presupuesto de la investigación, es un instrumento administrativo planificado, que representa el plan financiero de acción integrada, expresado en términos monetarios.” Pág. 177. En base a lo establecido anteriormente se detallarán los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación:

### **Recursos Humanos:**

Aquellas personas que efectivamente colaborarán y son necesarias en el desarrollo del trabajo, indicando las calidades, formación académica y cargo. Director, asesor (es), autor (es).

### **Recursos Financieros:**

En este se indican las fuentes de financiamiento y la aplicación de recursos económicos necesarios en el desarrollo del proyecto; para lo cual se realiza un presupuesto. El presupuesto es la relación detallada de los ingresos y egresos en la elaboración del Proyecto un esquema a seguir puede ser Ingresos. Detalle de los ingresos de los dineros para la elaboración del trabajo, es de Financiamiento propio

### **Recursos Materiales:**

Soportes físicos utilizados para llevar a cabo el diseño y desarrollo del proyecto. Computadora, mesa, silla, pendrive, lapiceros, hojas, internet, luz, transporte.

## **Cronograma.**

Según Cerda (2005):

Consiste en un gráfico de coordenadas cartesianas en el cual las actividades a realizar se listan en el eje de las ordenadas y el tiempo asignado a ellas, que ocupa el eje de las abscisas se representa por barras cuya longitud, medida en unidades de tiempo, tales como semanas, meses, trimestres o años, indica su duración. Pág. 33

Basado en lo anterior mencionado por el autor, se concluye que para la elaboración del Diagrama de Gantt, es necesarios hacer la planificación de las

actividades realizadas en el proyecto, indicado individualmente las diversas tareas a seguir, logrando así ordenarlas en forma gráfica. Uno de los gráficos más utilizados por su fácil comprensión y elaboración es el diagrama de Gantt, en la cuadro N° 2.

**Cuadro 2. Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	2015									2016						
	Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero		Febrero				
Tema de interés	■															
Búsqueda de información	■	■														
Revisiones bibliográficas	■	■	■													
Desarrollo del Capítulo I. El Problema De Investigación.				■	■	■	■									
Revisión del tutor académico							■									
Búsqueda de antecedentes de investigación							■	■								
Desarrollo del capítulo II Marco Referencial								■	■	■						
Revisión de tutor académico									■	■						
Recolección de datos para instrumento metodológico									■	■	■					
Desarrollo del Capítulo III Marco Metodológico										■	■	■	■			
Revisión del tutor académico														■		

Fuente: Elaborado Por El Autor

### Aspectos éticos de la investigación

Ante tal selección de tema propuesto, se realiza una consulta con la máxima autoridad de la contraloría municipal de Sucre, sobre el estudio a efectuar y la posibilidad de difundir la información sobre la organización y el diseño de esta. Procede a Dar su autorización para la realización del presente trabajo, dichos documentos a ser objetos de estudios son de carácter público ya que los mismos se encuentran en la página web del órgano de control fiscal, la cual la investigación no tocará aspectos de confidencialidad de dicha organización. Por lo tanto para realizar la presente investigación se estudiaron y analizaron diferentes leyes dictados por el poder nacional y el poder municipal, así ante todo ser público.

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Según Tamayo y Tamayo (2002; pág.182). “Depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede

efectuarse desde una simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionario o encuesta, y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin”.

Con respecto a las técnicas de recolección de datos, Méndez (2001, pág. 142), la define “como fuentes, hechos y documentos a los que acude el investigador, el cual permite obtener información, las técnicas son los medios para recolectar información”. Para la recolección de datos se identifican que para el desarrollo del presente trabajo especial de grado se utilizara la observación y la entrevista estructurada. El instrumento que será aplicado es el cuestionario, el cual según Hernández (2003, Pág. 15), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

El autor indica que, las preguntas del cuestionario pueden ser abiertas o cerradas. “las preguntas cerradas: son fáciles de codificar y preparar para análisis, así mismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados por cuanto contienen respuestas previamente delimitadas (Pág. 21)”, según lo expuesto por el autor una de las alternativas más prácticas para aplicar el cuestionario tiene más de dos alternativas para catalogar su respuestas, como ya hemos referido y como veremos más adelante, se aplicaran dos técnicas de recolección de datos, una con un cuestionario cerrado y otro con entrevistas abiertas, para ellos se seleccionara una muestra de la población objeto de estudio.

**El Cuestionario:** el levantamiento de los datos en esta investigación, se realizó a través de la aplicación de un cuestionario tipo encuesta a los empleados de la Comisión objeto de estudio, del 45% de los mismos en razón a que la población estudiada es relativamente pequeña, en tal caso se recomienda efectuar una encuesta a las unidades de análisis, que permita hacer inferencias sobre la población general a objeto de conocer la opinión de dicha población y sus valoraciones acerca del caso estudiado.

En tal como lo refiere Stoetzel. J y Girarard. A (2008. Pág:36): “La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado”, los

cuestionarios pueden ser abiertos o cerrados, en nuestro caso se aplicaron dos tipos de cuestionarios a saber:

a. Cerrados es decir: donde se procedió a presentar alternativas en el cuestionaría de manera que el individuo seleccionará de manera simple una de las alternativas presente dentro del mismo.

b. Abiertas: en este caso se realizó una entrevista de manera que las unidades de análisis pudieran opinar sobre los distintos aspectos relacionados con el estudio.

A continuación se presenta el instrumento o cuestionario aplicado a las unidades de análisis. Donde se busca con a través de la entrevista, indagar acerca de tópicos relativos al objeto de estudio, ya que como señala Sánchez. A. (2010. Pág.: 23): “La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo...”, en tal sentido nuestras entrevistas se enmarcaron dentro de ese espíritu investigativo, en primer orden daremos paso a explicar el cuestionario cerrados o con alternativas excluyentes y luego el abierto. (Ver **Anexo N° 1**)

#### **A.- Cuestionario cerrado.**

1.- Sabía usted y Conoce el Organigrama de esta Comisión.

- a) Si sé y lo conozco\_\_\_\_\_.
- b) Si sé que existe pero lo no conozco, no lo he visto\_\_\_\_\_.
- c) No lo conozco\_\_\_\_\_.
- d) NS/NC\_\_\_\_\_.

Esta pregunta tiene por objeto indagar el nivel de conocimiento que tienen las unidades de análisis acerca de la interrogante planteada, es decir si conoces el modelo de organigrama que tiene la comisión donde estos laboran.

2.- Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de esta Comisión obedece a la función para la cual está creada.

- a) Si obedece a la función para la cual fue creada. \_\_\_\_\_.
- b) No obedece a la función para la cual fue creada. \_\_\_\_\_.
- c) Parcialmente obedece a la función para la cual fue creada. \_\_\_\_\_.

d) NS/NC\_\_\_\_\_.

Esta interrogante tiene por objeto, conocer de parte de los entrevistados si la Comisión donde estos hacen vida laboral y su estructura organizacional están en sintonía u obedece a las funciones que existen en esa estructura.

3.- Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de esta Comisión está en consonancia con la normativa que la creo (es decir el Reglamento Interior y de Debates).

- a) Si obedece a la normativa que la creó. \_\_\_\_\_.
- b) No obedece a la normativa que la creó. \_\_\_\_\_.
- c) Parcialmente obedece a la normativa que la creó. \_\_\_\_\_.
- d) NS/NC\_\_\_\_\_.

Con la interrogante número tres, se pretende aproximarse a la opinión de los entrevistados vinculada a la normativa interna de la Institución, de su estructura formal legal, y determinar si la estructura organizativa, de acuerdo a la opinión de estos está en consonancia con dichas normas.

4.-Según su opinión, cree usted que es necesario hacerle modificaciones a la estructura organizacional de esta Comisión.

- a) Si hay que hacerle modificaciones \_\_\_\_\_
- b) No es necesario hacerle modificaciones\_\_\_\_\_
- c) NS/NC\_\_\_\_\_

Estas interrogante es pertinente ya que se centra, de acuerdo a la opinión de los entrevistados en la idea o la necesidad o no de hacerle modificaciones a la estructura organizacional de la Comisión en objeto de estudio.

5.-Si pudiera hacerle modificaciones a la estructura organizativa de la comisión hacia donde dirigiría esos cambios.

- a) Adecuaría esta comisión a las funciones establecidas en el Reglamento interior y de Debates\_\_\_\_\_.

- b) Debe ser adaptada a las necesidades del municipio independientemente de las funciones establecidas en el Reglamento Interior y de Debates\_\_\_\_\_
- c) Eliminaría algunas dependencias que no cumplen ninguna función actualmente\_\_\_\_\_
- d) Reorientaría las funciones actuales y crearías nuevas dependencias\_\_\_\_\_.
- e) Dejaría todo como está\_\_\_\_\_.
- f) NS/NC\_\_\_\_\_.

La interrogante del cuestionario número cinco está vinculada a las posibilidades de actuar o de realizar modificaciones de ser posible por parte de los funcionarios de la Institución, tiene que ver con la intervención de estos para la modificación de esa estructura.

6.-Según su opinión: el personal que ocupa los cargos en esta Comisión realizan el trabajo para el cual están designados.

- a) Si ocupan los cargos para los cuales fueron designados \_\_\_\_\_.
- b) No ocupan los cargos para los cuales fueron designados \_\_\_\_\_.
- c) Medianamente ocupan los cargos para los cuales fueron designados \_\_\_\_\_.
- d) NS/NC\_\_\_\_\_

Por último, en este cuestionario cerrado se indaga acerca de la vinculación entre cargos de manera formal y quien lo ocupa, para determinar de acuerdo a estas opiniones si los mismos son ocupados o realizan los trabajos establecidos en esa estructura organizacional.

### **B.- Cuestionario abierto**

El cuestionario aplicado o las entrevistas realizadas a cuatro individuos de alto nivel de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, es una entrevista abierta, que se diferencia del cuestionario cerrado, ya que en esta no podemos hacer inferencias sobre los hallazgos encontrados, pero si tener una aproximación de calidad acerca del fenómeno en estudios, ya que la entrevista abierta se va generando a través de una

charla donde el investigador conduce la misma a fin de avanzar en la conquista de sus objetivos (Dautrait.G. 2003, Pág. 24), A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase. (Ver **Anexo N° 2**)

1.- Que significa el asesoramiento en: planificación, gestión ordenación control de desarrollo urbanístico, puede explicar este concepto:

2.- Uno de los objetivos de la Comisión es la zonificación, usos, vialidad y movilidad urbana, podría explicar en qué consiste cada uno de estos elementos, es decir en qué consiste la:

- a) Zonificación.
- b) Usos.
- c) Vialidad.
- d) Y Movilidad urbana.

3.- De manera concreta y claramente, podría decirme en qué consiste o que significan lo siguiente conceptos:

- a) Asignación de variables urbanas fundamentales, a que nos referimos con esto.
- b) Ornatos y mobiliario público urbano.

4.- A qué se refiere la norma cuando señala que la Comisión dentro de sus objetivos asesora a la Cámara Municipal en materia de: concesiones de uso de bienes municipales del dominio público y convenio para el mantenimiento de Obras Públicas Municipales, áreas verdes, uso y densidad y que significa desde el punto de vista técnico los términos:

- a) Concesiones de uso de bienes municipales del dominio público.
- b) Convenio para el mantenimiento de obras públicas municipales, áreas verdes, uso y densidad, y sobre todo el término “uso y densidad”.

5.- Para esta Comisión, ¿qué quiere decir asesoramiento en intervenciones y desafectación por causas de utilidad pública, puede explicarlo de forma concreta?

6.- Podría explicar el significado de: asesoramiento en terminales de pasajeros, pertenencias y funcionamiento de ruta de transporte en los ámbitos urbanos, troncales, intermunicipales.

7.- Cómo es técnicamente hablando la asesoría de la Comisión en materia de:

a) Fiscalización en materia de ajuste de tarifas de transporte.

b) Vigilancia y control en la búsqueda y preservación de la calidad de vida de los vecinos en su relación sociológica con la Ciudad.

8.- ¿En qué consiste y como se aplica e instrumentaliza: la asesoría jurídica y técnica a Consejos Comunales, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Comunitarias y ciudadanos en general en la tramitación de denuncias y resolución amistosa de conflictos de naturaleza urbanística?

## **CAPITULO IV.**

### **Presentación Y Análisis De Los Resultados O Hallazgos**

El objetivo fundamental de este trabajo, es el de diseñar una Estructura Organizativa Para La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte de Municipio Sucre del Estado Miranda, además de unos objetivos específicos que permitirán diagnosticar, identificar, determinar, definir y establecer las distintas pautas y sistemas que nos accederán la materialización de los mismos, en tal sentido utilizaremos técnicas de medición y recolecciones datos e información así como cuestionarios apoyados en el acopio y procesamiento documental inherente al objeto de estudio.

Dentro de esos análisis de técnicas además de las entrevistas y cuestionarios se encuentra el método de análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es un método de análisis que se orienta a la resolución de problemas de las organizaciones bien de carácter público o privado, toma tanto variables internas como externas de ese modo, las Fortalezas y Debilidades se relacionan con las variables o el contexto interno de la organización, mientras que las Oportunidades y Amenazas tienen que ver con su contexto externo (Hamilton. R. 2007). Dentro de ese ámbito nos detendremos en analizar desde el punto de vista de este método de análisis FODA, los alcances dentro de nuestro diseño y su utilidad.

Los resultados obtenidos dentro de la investigación, se presentan en dos dimensiones en razón de que la investigación se estructuró como ya se ha señalado de manera mixta: por un lado un cuestionario cerrado el cual será analizado a continuación con los gráficos respectivos, y unas entrevistas abiertas, en ese sentido los resultados, hallazgos y análisis de los datos se presentan a continuación.

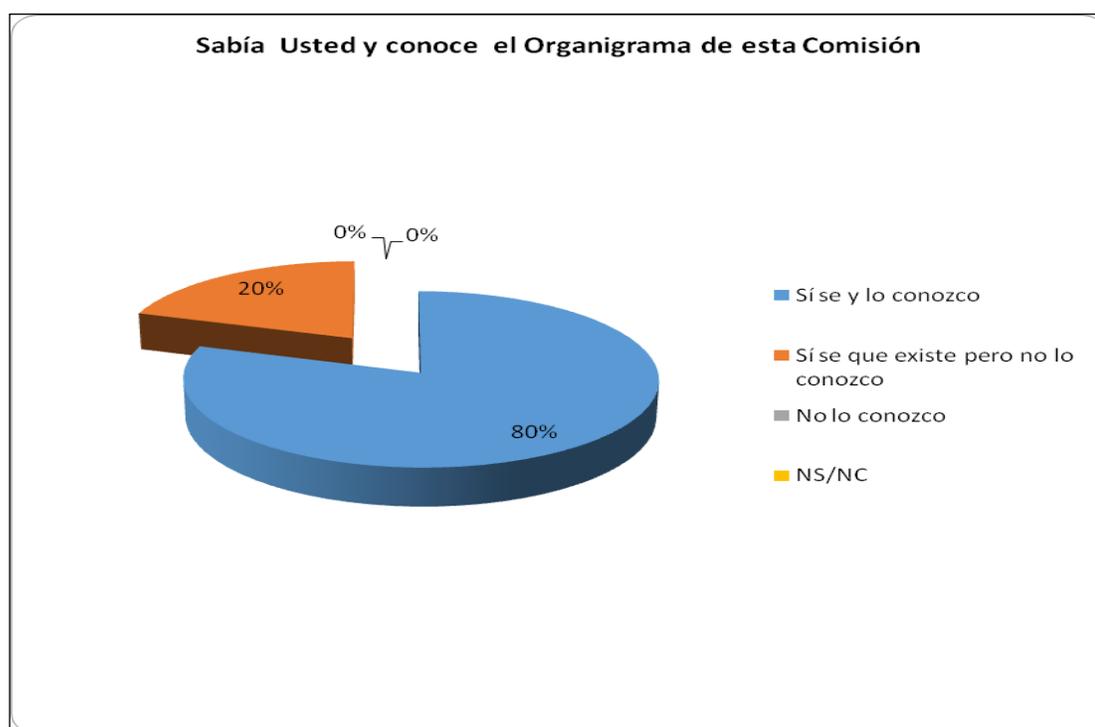
a.- Cuestionario cerrado o de respuestas de selección excluyentes. Las interrogantes sobre el tema de la Estructura organizacional de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, antes presentado nos arrojó lo siguiente:

**Cuadro 3.** ¿Sabe y conoce el Organigrama de esta Comisión?

RESPUESTAS	PORCENTAJES
Si y lo conoce	80%
Si sabe pero no lo conoce	0%
No lo conoce	20%
NS/NC	0%
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado Por El Autor

**Gráfica 2.** Sabe usted y conoce el organigrama de la Comisión



Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

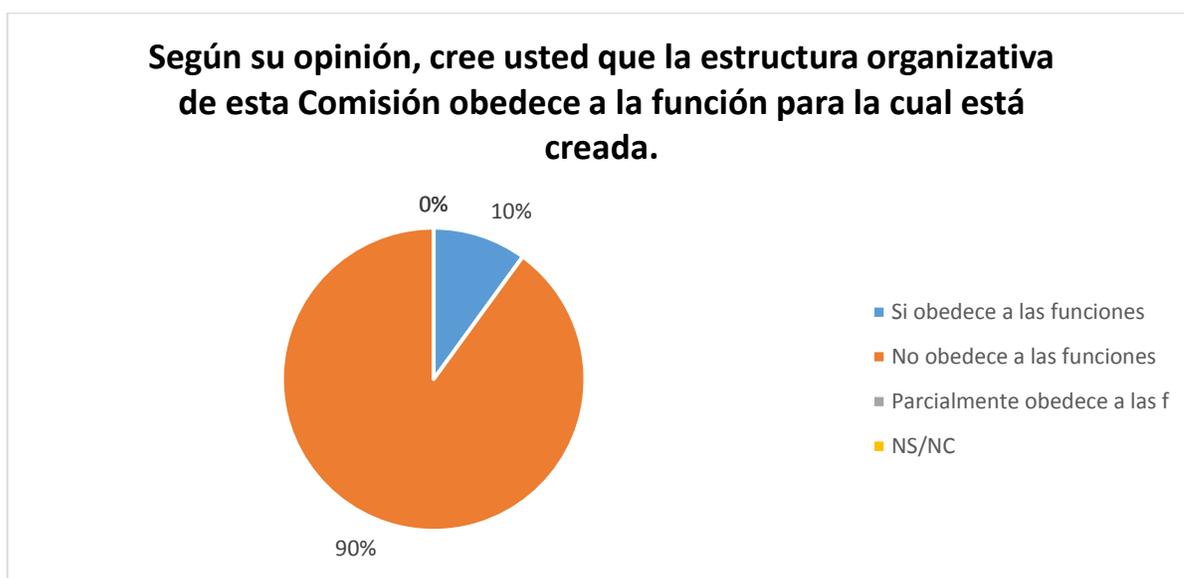
Un 80% de los entrevistados manifestaron que si saben que existe un Organigrama en la Comisión Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, es decir, el lugar donde trabajan, mientras que un 20% manifestaron saber que existe dicho organigrama pero que no lo conocen, lo que suma el 100% de los entrevistados en la Comisión.

**Cuadro 4.** Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de la Comisión obedece a las funciones para la cual fue creada

RESPUESTA	PORCENTAJES
Si obedece a las funciones para la que fue creada	10%
No obedece a las funciones para la que fue creada	90%
Parcialmente obedece a las funciones para las que fue creada	0%
NS/NC	0%
<b>Total....</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado Por El Autor

**Gráfica 3. La Estructura Organizativa de La Comisión Obedece a las Funciones para la que fue creada**



Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

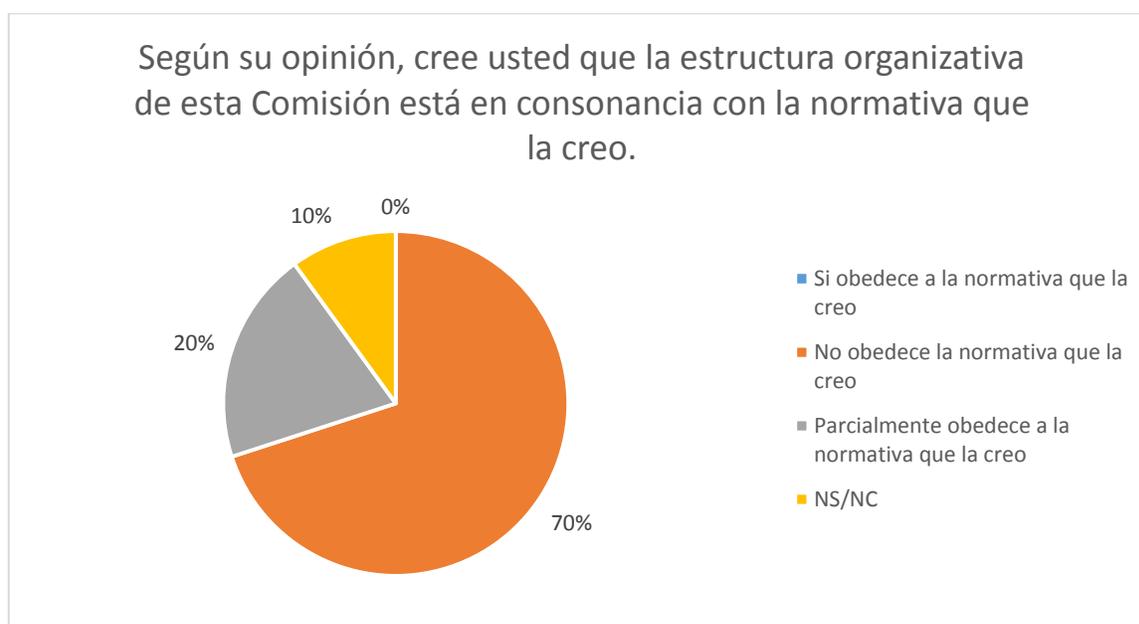
Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 90% de los entrevistados manifestó que la estructura organizacional de la Comisión, no obedece a función para la cual fue creada, que corresponde al ítem “b” de las alternativas de respuesta del cuestionario aplicado, mientras que un 10% manifestaron que si obedecía a la función para la cual fue creada ítem “a”, es decir que una población abrumadoramente mayoritaria cree que esa estructura organizacional, está en disonancia con las necesidades propias de la Comisión.

**Cuadro 5.** Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de esta Comisión está en consonancia con la normativa que la creo.

RESPUESTA	PORCENTAJES
Si obedece a la normativa que la creo	0%
No obedece la normativa que la creo	70%
Parcialmente obedece a la normativa que la creo	20%
NS/NC	10%
<b>Total....</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado Por El Autor

**Gráfica 4. La Estructura Organizativa De La Comisión Está En Consonancia Con La Normativa Que La Creó.**



Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

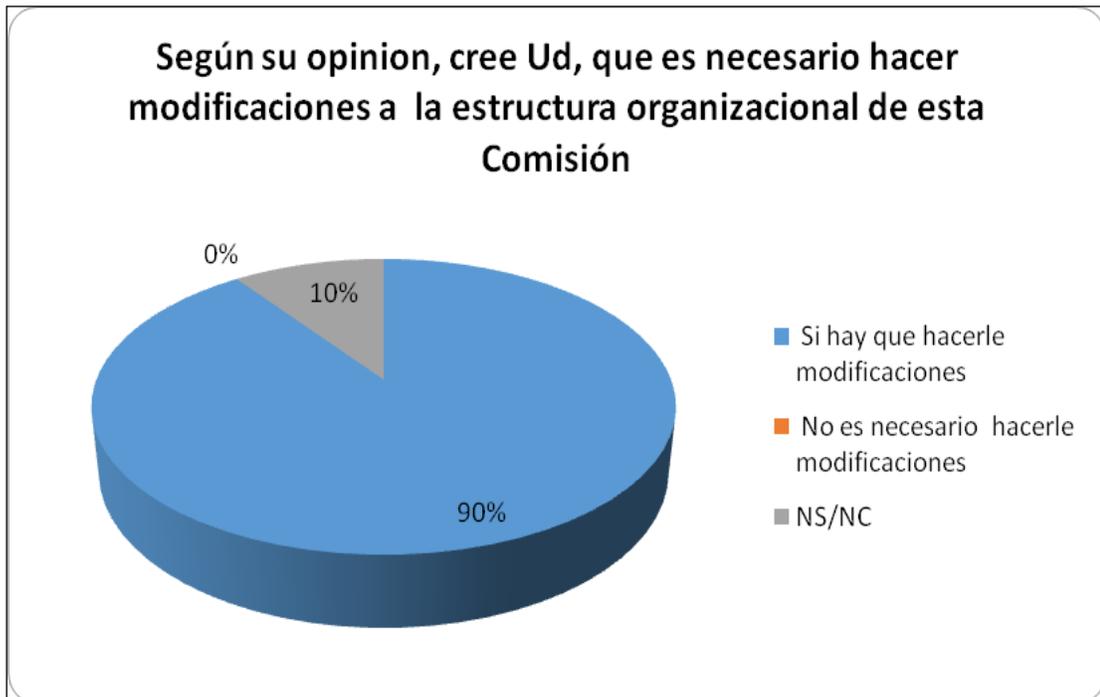
Se aprecia que el 70% de los entrevistados piensan que esta no obedece a esa normativa, no está consustanciada o acorde con ella, mientras que el 20% piensa que parcialmente obedece o cumple con tal normativa, a diferencia de 10% que creen que si obedece a la normativa que la creo. Como se puede apreciar existe una opinión mayoritaria por parte de los entrevistados que piensa que la normativa que creó la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda, no está en consonancia con esta, es decir existe un conflicto entre lo existente la realidad y la estructura formal.

**Cuadro 6.** Según su opinión, cree usted que es necesario hacerle modificaciones a la estructura organizacional de esta Comisión

RESPUESTA	PORCENTAJES
Si hay que modificarlo	90%
No es necesario modificarlo	0%
NS/NC	10%
<b>Total....</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado Por El Autor

**Gráfica 5. Es Necesario Modificar La Estructura Organizacional De Esta Comisión.**



Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

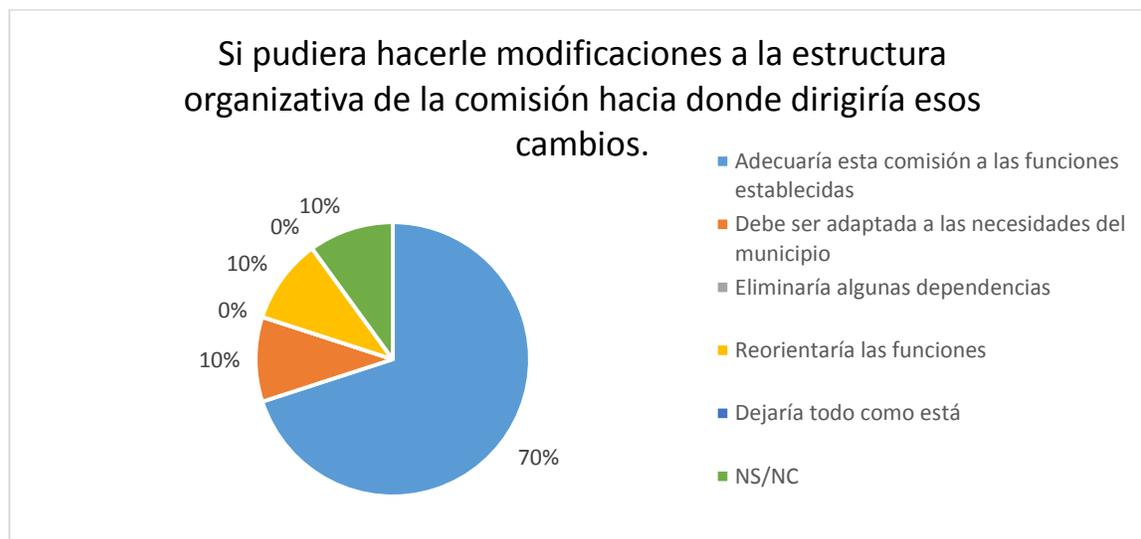
En ese sentido los resultados arrojados por las entrevistas fueron los siguientes: el 90% de los entrevistados se inclinó por hacerle modificaciones a la estructura Organizacional De La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad Y Transporte Municipio Sucre del Estado Miranda, mientras que solo el 10% expreso no saber o no contestar la interrogante..

**Cuadro 7.** Si pudiera hacerle modificaciones a la estructura organizativa de la comisión hacia donde dirigirías esos cambios.

RESPUESTA	PORCENTAJES
Adecuaría esta comisión a las funciones establecidas en el Reglamento interior y de Debates.	70%
Debe ser adaptada a las necesidades del municipio independientemente de las funciones establecidas en el Reglamento Interior y de Debates	10%
Eliminaría algunas dependencias que no cumplen ninguna función actualmente	0%
Reorientaría las funciones actuales y crearías nuevas dependencias	10%
Dejaría todo como está	0%
NS/NC	10%
<b>Total....</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado Por El Autor

**Gráfica 6. Modificaciones A La Estructura Organizativa De La Comisión.**



Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

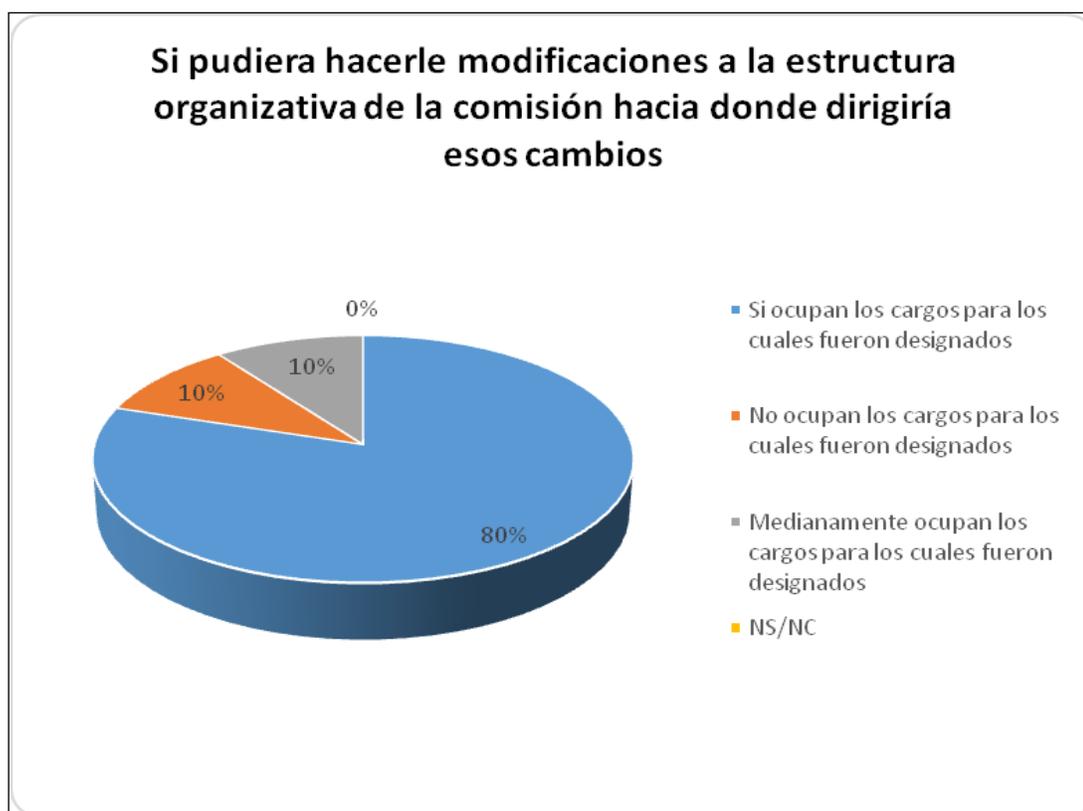
El 70% de los entrevistados respondió que estas modificaciones deben estar adecuadas a las funciones que establece el Reglamento Interior y de Debates del Consejo Municipal de Sucre, un 10% que estas, más que adaptadas a los planteamientos del Reglamento antes citado, deben estar adecuadas a las necesidades del municipio independientemente del Reglamento, mientras que otro 10%, respondió que reorientaría algunas dependencias que no tienen ninguna función y crearía nuevas dependencias, y un 10% no sabe o no contesto.

**Cuadro 8.** Según su opinión quienes ocupan los cargos en esta comisión realizan el trabajo para el cual están designados.

RESPUESTA	PORCENTAJES
Si ocupan los cargos	80%
No ocupan los cargos	10%
Medianamente ocupan los cargos	10%
NS/NC	0%
<b>Total....</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado Por El Autor

**Gráfica 7. Si Pudiera Hacerle Modificaciones A La Estructura Organizativa De La Comisión Hacia Donde Dirigiría Esos Cambios.**



Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

El 80% opinó que los funcionarios si ocupan el cargo para el cual están asignados, mientras que un 10 % opinó que estos no los ocupan, y un 10% opinó que solo parcialmente el personal de la Comisión ocupa el cargo para el cual está asignado.

## B.- El cuestionario abierto:

El cuestionario aplicado o las entrevistas realizadas a cuatro individuos de alto nivel de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, es una entrevista abierta, que se diferencia del cuestionario cerrado, ya que en esta no podemos hacer inferencias sobre los hallazgos encontrados, pero si tener una aproximación de calidad acerca del fenómeno en estudios, ya que la entrevista abierta se va generando a través de una charla donde el investigador conduce la misma a fin de avanzar en la conquista de sus objetivos (Dautrait. G. 2003, Pág. 24), a diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamientos la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase.

Los resultados analizados de esta entrevistas de acuerdo a método de análisis FODA, exclusivamente en lo que atañe al aspecto positivo tanto interno y externo de método es decir las Oportunidades y fortalezas. Tal como lo describe Hamilton (obra Cit): Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyectos en este caso la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte de Municipio Sucre del estado Miranda de otros de igual clase, para dicha Comisión estarían compuestas por el personal, la estructura administrativa, el conocimiento sobre la gestión entre otros. Mientras que las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas, por ejemplo sectores en expansión urbana, posibilidades de expansión de terminales o área verdes entre otros.

Con relación a las entrevistas aplicadas a algunos miembros de la Comisión y que fueron aplicadas a cuatro personalidades de alto rango dentro de la misma incluyendo dos concejales de los cuatro que la componen y dos funcionarios de los altos cargos, donde se utilizó el siguiente esquemas de entrevistas, como se puede apreciar en la cuadro N° 9.

### Cuadro 9. Esquema De Entrevistas

Interrogantes de la entrevistas	Alternativas abiertas de respuestas
1. Que significa el asesoramiento en: planificación, gestión ordenación control de desarrollo urbanístico, puede explicar este concepto:	Las alternativas de respuestas son totalmente expuestas por el entrevistado, sin sugerencias de respuestas.
2. Uno de los objetivos de la Comisión es la zonificación, usos, vialidad y movilidad urbana, podría explicar en qué consiste cada uno de estos elementos, es decir en qué consiste la:	Se ofrecen alternativas de respuestas, no de selección sino para ser expresadas por el entrevistado, de acuerdo al contenido del Reglamento Interior y de Debates de la Comisión objeto de estudio. a) Zonificación. b) Usos. c) Vialidad. d) Y Movilidad urbana.
3.-De manera concreta y claramente, podría decirme en qué consiste o que significan lo siguiente conceptos:	a). Asignación de variables urbanas fundamentales, a que nos referimos con esto. b). Ornatos y mobiliario público urbano
4.- A qué se refiere la norma cuando señala que la Comisión dentro de sus objetivos asesora a la Cámara Municipal en materia de: concesiones de uso de bienes municipales del dominio público y convenio para el mantenimiento de Obras Públicas Municipales, áreas verdes, uso y densidad y que significa desde el punto de vista técnico los términos	a) Concesiones de uso de bienes municipales del dominio público. b) Convenio para el mantenimiento de obras públicas municipales, áreas verdes, uso y densidad, y sobre todo el término “uso y densidad”.
5.- Para esta Comisión, ¿qué quiere decir asesoramiento en intervenciones y desafectación por causas de utilidad pública, puede explicarlo de forma concreta?	Las alternativas de respuestas no tienen sugerencias, es totalmente a criterio del entrevistado.
6.- Podría explicar el significado de: asesoramiento en terminales de pasajeros, pertenencias y funcionamiento de ruta de transporte en los ámbitos urbanos, troncales, intermunicipales	Las alternativas de respuestas no tienen sugerencias, es totalmente a criterio del entrevistado.
7.- Cómo es técnicamente hablando la asesoría de la Comisión en materia de:	a).Fiscalización en materia de ajuste de tarifas de transporte. b).Vigilancia y control en la búsqueda y preservación de la calidad de vida de los vecinos en su relación sociológica con la Ciudad.
8.- ¿En qué consiste y como se aplica e instrumentaliza: la asesoría jurídica y técnica a Consejos Comunales, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Comunitarias y ciudadanos en general en la tramitación de denuncias y resolución amistosa de conflictos de naturaleza urbanística.	Las alternativas de respuestas no tienen sugerencias, es totalmente a criterio del entrevistado.

Fuente: Levantamiento de información por el autor, cálculos propios.

En tal sentido las entrevistas permitieron estructurar los resultados siguientes:

1.- Con respecto al primer interrogante de la entrevista abierta del cuestionario que planteada: Que significa el asesoramiento en: planificación, gestión ordenación control de desarrollo urbanístico, puede explicar este concepto, los entrevistados se concentraron en establecer que:

a.- El asesoramiento es un servicio directo proporcionados por profesional, a objeto de adaptarse a los cambios que exige el municipio en materia de gestión y desarrollo urbano, así como de movilidad y transporte.

b.- Mientras que la gestión hace referencia a un sistema jerarquizado de planes, propuestas y respuestas a las necesidades del municipio en materia de Ingeniería, transporte, urbanismo vialidad etc., todo adaptado al proceso modernizador que requiere la descentralización.

2.- Con respecto a la interrogante número 2 del cuestionario abierto la cual señala que: Uno de los objetivos de la Comisión es la zonificación, usos, vialidad y movilidad urbana, podría explicar en qué consiste cada uno de estos elementos, es decir en qué consiste la:

a) Zonificación, Usos, Vialidad y Movilidad urbana: las respuestas se concentraron en que estas dos respuestas de acuerdo a las demandas del ambiente en: en cuanto a la zonificación a la correcta aplicación de la división geográfica y homogénea de las zonas urbanas.

b) Con relación a los usos, estos obedecen a un orden en cuanto a la actividades que deben existir en las distintas zonas del municipio, bien sean comerciales, residenciales industriales o mixtos la relación existente entre estos usos por los habitantes del municipio, de manera de darle orden al mismo.

c) Con respecto a la vialidad se hace referencia a la infraestructura existente en el municipio que forman parte de las vías de comunicación terrestre del mismo, a los servicios que estas prestan, en general a las vías de comunicación pública y privada.

d) En cuando a la movilidad, las respuestas se agruparon en establecer que esto hace referencia al desplazamiento de la población de un punto a otro del municipio y fuera de él, por cualquier mecanismo de transporte o sistema que satisfaga sus necesidades.

3.- Con relación a la pregunta número 3, del cuestionario abierto la cual expresa que: De manera concreta y claramente, podría decirme en qué consiste o que significan lo siguiente conceptos: Asignación de variables urbanas fundamentales y Ornatos y mobiliario público urbano, las respuestas se concentraron en plantear que: en lo que respecta Asignación de variables urbanas fundamentales, se refiere a los trámites que deben realizarse por ante la Oficina de Planeamiento Urbano a los fines de obtener las variables urbanas. Se basa en los planes de adecuación urbanísticas del municipio, en cuanto a la segunda parte es decir; Ornatos y mobiliario público urbano, se refiere a la preservación y conservación del espacio urbano y sus elementos constitutivos, (aceras, estatuas, jardines etc.).

En lo que respecta a la pregunta número 4, del cuestionario abierto que señala: A qué se refiere la norma cuando señala que la Comisión dentro de sus objetivos asesora a la Cámara Municipal en materia de: concesiones de uso de bienes municipales del dominio público y convenio para el mantenimiento de Obras Públicas Municipales, áreas verdes, uso y densidad y que significa desde el punto de vista técnico los términos, la coincidencia se concentraron en los siguientes aspectos: a las concesiones de uso de bienes municipales del dominio público, que los bienes en razón a configuración natura, construcción adaptación espacial o por su importancia histórica, científica o artística, que pueden ser utilizados para tales fines y que podrían ser otorgados en concesión por parte de la municipalidad. Con respecto a los convenios para el mantenimiento de obras públicas, básicamente al uso del suelo y su mantenimiento así como la densidad de población.

Con relación a la interrogante número 5 del cuestionario abierto que señala: Para esta Comisión, ¿qué quiere decir asesoramiento en intervenciones y desafectación por causas de utilidad pública, puede explicarlo de forma concreta?: esto se refiere a los terrenos municipales que han formado parte del patrimonio particular por motivos de adquisición conforme a las leyes, y que en tan razón requieren los estudios necesarios para su uso o actividades, en ese sentido se presta la asesoría.

En ese sentido la interrogante número 6, se expresa de la siguiente manera: Podría explicar el significado de: asesoramiento en terminales de pasajeros, pertenencias y funcionamiento de ruta de transporte en los ámbitos urbanos,

troncales, intermunicipales, esto tiene que ver de acuerdo a los entrevistados, con el asesoramiento propiamente dicho de las distintas rutas de transporte se requiere analizar sus ventajas y desventajas. Así como el estudio de las mejores ubicaciones de los distintos terminales de pasajeros dentro de la jurisdicción, estudiar el beneficio que supone tener este tipo de infraestructura de acuerdo a la movilidad.

La interrogante de la entrevista abierta N° 7, se enmarcaba dentro del siguiente cuestionamiento: Cómo es técnicamente hablando la asesoría de la Comisión en materia de: Fiscalización en materia de ajuste de tarifas de transporte y de Vigilancia y control en la búsqueda y preservación de la calidad de vida de los vecinos en su relación sociológica con la Ciudad. En ese sentido las respuestas se enmarcaron dentro de los siguientes razonamientos: en primer orden es decir: Fiscalización en materia de ajuste de tarifas de transporte, se refiere a las tarifas que deben existir en los distintos pasajes y rutas que no se violen las mismas y llegar a acuerdos para ello, y tener un control de equilibrio en estas sin que se atropellé ni a los transportistas ni a los usuarios.

En cuanto a la segunda parte de la interrogante, es decir: Vigilancia y control en la búsqueda y preservación de la calidad de vida de los vecinos en su relación sociológica con la Ciudad, se refiere a la protección y cuidado de las áreas verdes del municipio, que estas estén en armonía con la sociedad para hacerlas más humana, prestación de asesoría jurídica en esa materia así como de salud, y la implementación de varias campañas de concientización social.

La interrogante número 8 del cuestionario abierto se refiere a: En qué consiste y como se aplica e instrumentaliza: la asesoría jurídica y técnica a Consejos Comunales, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Comunitarias y ciudadanos en general en la tramitación de denuncias y resolución amistosa de conflictos de naturaleza urbanística, en este sentido las respuesta se coincidieron que estas consistía básicamente en la toma de denuncias por parte de los habitantes del municipio e instituciones en general, el estudio de las mismas y la aplicación y recomendación por parte de la asesoría jurídica a fin de darle respuesta a la ciudadanía con relación a esas denuncias, así como atender las Asociaciones de Vecinos, Consejos comunales, prestarles el soporte técnico en materia de Ingeniería

Civil, Topografía, técnicas de Urbanismo, Catastro para llegar a resolución de conflictos en caso de que estos existan o se presenten.

### **Análisis de los resultados**

Del conjunto de resultados anteriores, es decir tanto del cuestionario cerrado con alternativas de respuestas, así como del cuestionario abierto se desprenden lo siguiente:

i. En primer orden se aprecia un alto nivel de conocimiento acerca de la existencia dentro de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, de una estructura organizativa que forma parte de esa entidad y que esta existe para cumplir un fin administrativo.

ii. En segundo lugar, y en razón a ese conocimiento de la existencia de una estructura organizacional en la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, no existe correspondencia entre la estructura existente y las funciones para las cual esta estructura fue creada lo que genera una distorsión entre las funciones de dicha estructura formalmente y las que se realiza en la realidad dentro de la misma.

iii. En tercer orden y en consecuencia, no existe relación entre la normativa de creación de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, y lo que existe.

iv. Por otra parte existe una clara manifestación de hacerle importantes modificaciones a dicha estructura hacerla consecuente con la normativa existente adaptarlas a las realidades que exige el municipio.

v. En consecuencia se debe adaptar la estructura organizativa de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda al instrumento jurídico que la creo.

vi. Además existe una clara percepción de que el personal existente dentro de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, realiza y cumple de manera adecuada sus tareas.

Por otro lado existe un conjunto de ventajas que revelan las entrevistas abiertas y que se proporcionan un conjunto de Fortalezas y Ventajas para una nueva estructura organizativa de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De

Municipio Sucre del Estado Miranda, que podemos enmarcar dentro de los siguientes aspectos:

Fortalezas: con relación a las fortalezas, es decir a los aspectos positivos que tiene dicha Comisión podemos señalar:

- i. Existe un personal calificado dentro de la Comisión que puede acometer los retos de una nueva estructura organizativa.
- ii. Se cuenta con un instrumento normativo que permite realizar los cambios necesarios para concreta esa nueva estructura.
- iii. Se cuenta con los recursos financieros para materializar la nueva estructura Organizativa.
- iv. Existe el conocimiento acerca de los diferentes problemas que tiene la Comisión y las maneras como abordarlos.

Oportunidades: con relación a esta variable, dentro de la investigación podemos decir que se detectaron las siguientes:

- i. Fundamentalmente y quizá la oportunidad más importante que presenta esta comisión dentro de la investigación realizada, radica en que existe claramente la oportunidad de poder implementar una nueva y moderna Estructura organizativa para la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda.
- ii. La oportunidad de poder reorientar la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, de manera más útil y adaptada a las necesidades del municipio en razón de tener la fortaleza de contar con un personal capacitado.
- iii. Otra es la oportunidad de a través de distintos cursos y talleres de mejoramiento profesional, optimizar las ejecutorias de la Comisión, aplicando la nueva estructura organizativa.

## **CAPITULO V**

### **Propuesta De Diseño Organizacional Para La Comisión De Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad Y Transporte De Municipio Sucre Del Estado Miranda**

Las instituciones modernas requieren de estructuras organizacionales acorde con el movimiento y exigencias del ambiente cambiante, estas estructuras pueden ser de varios tipos, pueden ser horizontales, de carácter jerárquicas o mixtas de acuerdo a las necesidades de la sociedad u organización donde estas existan o se desarrollen.

Una estructura organizacional es fundamental en todas las instituciones, ya que la misma define muchas características de cómo se va a organizar, esta tiene como función principal establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, direcciones, departamentos y divisiones, entre otras. (Vázquez Rojas, 2016), de tal manera que las organizaciones modernas deben contar con una clara estructura organizacional de acuerdo al conjunto de actividades o tareas que deben realizar, ya que los cambios en el ambiente obligan a adaptar a las instituciones a las exigencias de este, esto se logra entre otras cosas, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos (Ídem).

En tal sentido una de las formas de graficar una estructura organizativa. Es a través de los organigramas organizacionales los cuales pueden ser de varias maneras o fisonomías de acuerdo a la estructuración, tipo o modelo que este acoja para la institución, obedeciendo a la actividad y composición que esta Institución tenga. Antes de presentar el organigrama de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local Vialidad y Transporte De Municipio Sucre del Estado Miranda, señalaremos algunos tipos de organigramas, con el solo fin de ilustrar al lector, ya que no es el objetivo de esta investigación hacer un estudio de los diferentes tipos de organigramas, en ese sentido algunos tipos de organigramas son los siguientes:

Según su naturaleza los organigramas pueden ser: Micro administrativos: pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman o Meso administrativos: en estos se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad.

Según su ámbito los organigramas pueden ser Generales: aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta: Específicos representan a un departamento o área puntual de la entidad y como este se organiza.

Según su presentación, estos pueden ser: Horizontales, en estos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representan mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordena en columnas: Verticales: las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada: Mixtos estos son una combinación de los dos anteriores.

De tal manera que el Organigrama para la Estructura de funcionamiento del organigrama de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local y Transporte del Municipio Sucre del Estado Miranda, de tipo vertical también conocida como jerárquica, donde se toma en consideración: en primer orden la normativa legal que rige dicha comisión y en segundo orden, tomando en cuenta la estructura actual tratando de adaptarla a las necesidades del municipio y a su marco legal.

En tal sentido, por ser un organigrama jerárquico en la cúspide del mismo se encuentra la Comisión, ya que este es un cuerpo colegiado y las decisiones se toman por mayoría independientemente de que la responsabilidad o la dirección de esta recaiga sobre el Presidente de la misma, este cuerpo compuesto por tres (3) concejales, tendrá un Secretario/a ejecutivo con las funciones de llevar una minuta de las reuniones, llevar las actas y ser el custodio de los sellos, así como la emisión de oficios y convocatorias para las distintas reuniones, es un ente auxiliar de la Comisión y se encuentra al lado de la Comisión .

1. Luego se encuentra la Auditoría Fiscal, que se encarga de la contraloría de la comisión.

2. La dirección de la Comisión recae sobre el presidente quien es el funcionario que dirige toda la parte administrativa y operacional de la Comisión.

3. Seguidamente dentro de la escala jerárquica se encuentra la Dirección General, es un órgano auxiliar de la Comisión, se encarga de la dirección y supervisión de las políticas y actividades de esta, y coordina conjuntamente con las otras direcciones el funcionamiento en las diferentes áreas y responsabilidades de la Comisión.

4. Dentro de este nivel se encuentran las siguientes direcciones: Consultoría Jurídica, Ingeniería, Recursos Humanos, Urbanismo, Administración, Transporte y Vialidad, Planificación y Presupuestos, estas se desarrollan de la siguiente manera:

4.1: Consultoría Jurídica, en un órgano de asesoría jurídica de la Comisión, actúa en materia de legal y darle respuesta a las necesidades o situaciones de carácter legal de la Comisión, cuenta para ello con una unidad de denuncias y asesoría comunitaria de la cual recibe parte de los insumos.

4.2: Dirección de Ingeniería: encargada de las relaciones constructivas del municipio, las actividades de infraestructuras y permisos de construcción dentro del municipio, cuenta con dos unidades una Unidad Técnica y de Proyectos que estudia todo lo concerniente a desarrollos de ingeniería y otra de Catastro que se encarga de las zonificaciones catastrales del mismo.

4.3: Dirección de Recursos Humanos: es la encargada de planificar, dirigir y ejecutar los programas relativos al personal de la institución, se encarga de coordinar los cursos o talleres de mejoramiento del personal de la institución para adaptarlos a las necesidades del municipio dentro de la Comisión, desarrolla todo lo relacionado con la nómina del personal e implementa los métodos de contratación del personal de la misma de acuerdo a sus necesidades.

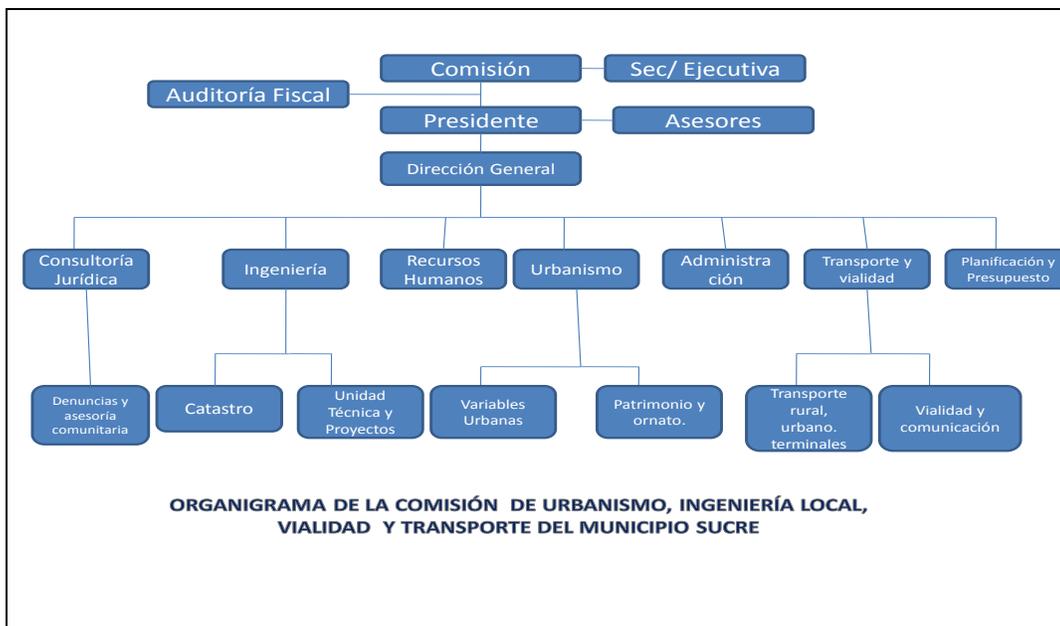
4.4: Dirección de Urbanismo: está destinada atender todo lo relativo al comportamiento del proceso urbanístico del municipio y calificar los usos de las distintas áreas del mismo así como propiciar el movimiento del ornato de la ciudad su existencia y mantenimiento para ello cuenta con dos divisiones, la división de variables Urbanas y la División de Patrimonio y Ornato.

4.5: Dirección de Administración: esta Dirección se encarga de coordinar, supervisar y ejecutar todas aquellas actividades que tienen relación con la gestión financiera de la institución: registro de proveedores, control de bienes de la Institución, pagos de compromisos a terceros o dentro de la institución.

4.6: Dirección de Transporte y Vialidad: esta Dirección se encarga de coordinar y supervisar todo lo relacionado con el transporte de la ciudad, así como la movilidad entre los distintos sectores de la misma, el funcionamiento de terminales, el estado de las distintas vías de comunicación terrestres, así como las tarifas de transporte, para ello cuenta con dos Divisiones: transporte Urbano y Terminales y la División de vialidad y comunicación.

4.7: Planificación y Presupuesto: es la Dirección encargada de coordinar, asesorar, y ejecutar el plan Operativo Anual así como de ejecutar el presupuesto anual de acuerdo a las programaciones formuladas en dicho Plan. Hecho los análisis anteriores. A continuación se presentan gráficamente la estructura organizativa de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre del Estado Miranda, la cual se encuentra materializada en el grafico N° 8 el cual es el siguiente.

**Gráfica 8. Organigrama de la comisión de urbanismo, ingeniería local, vialidad y transporte del municipio Sucre**



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Los trabajos de investigación, tanto los Trabajos de Grado así como las Tesis Doctorales, requieren para su culminación efectiva y definitiva de un conjunto de conclusiones que permitan, concentren los resultados finales de dichos Trabajos, este conjunto de conclusiones puede no abarcar todo el panorama de las expectativas generadas en el inicio de la investigación, sin embargo la inclusión de estas es necesaria para la concreción del mismo.

En nuestro caso abordamos un tema que hace referencia dentro del sector Público y autónomo a una Comisión del Consejo Municipal del Municipio Sucre del Estado Miranda, con el objeto de presentar luego de los estudios realizados una estructura organización que respondiera a las necesidades del mismo dentro de ese contexto nuestras conclusiones se concentraron de la siguiente manera:

Podemos decir que la estructura actual de la Comisión de Urbanismo, Ingeniería Local, Vialidad y Transporte del Municipio Sucre del Estado Miranda, no se encuentra adaptada a la normativa legal a la cual obedece, es decir al Reglamento Interior y de Debates del Consejo Municipal de Sucre, aunque esta estructura cumple funciones establecidas en dicho Reglamento esta no se encuentra en consonancia con el Reglamento Citado, esta es una de los primeros acercamientos conclusivos de nuestro estudio, por lo cual se hace necesario presentar como se hizo otro estructura.

Por lo siguiente, el Municipio y el Estado son organizaciones sociales dinámicas e interdependientes, enormemente complejas, cohesionadas por un territorio, unas normas propias, capacidad de gobierno limitada por la estructura social, local, nacional e internacional. En función del desarrollo potencial de la colectividad, el mejoramiento del proceso integrado de planeación y control, con criterio de participación democrática real, y una distribución equitativa de la productividad social a través de lo que, se establece en las leyes plasmadas, es una nueva estructura organizativa con sus respectivas funciones.

El diseño que se propone buscar adaptar criterios y técnicas de gestión, enfatizando en el concepto de acción integrada de organizaciones del Estado y de sector solidario, con el propósito de buscar mayor racionalidad social para motivar al

funcionario a aumentar su capacidad de cooperación y producción a través de la distribución social de los aumentos de productividad dentro de la organización.

La información aportada por los diferentes funcionarios dependientes del Consejo Municipal, evidencia que se ha conceptualizado adecuadamente la calidad, considerándosele como una variable inseparable de la acción gerencial. Por ello, los directivos del Consejo Municipal, previendo la próxima implantación de una estructura organizativa, están creando un clima de participación, donde las decisiones se distribuyan equitativamente en toda la organización, con procesos comunicacionales dirigidos de manera ascendente, descendente y lateral.

De igual forma, se está conformando un escenario favorable, para que los trabajadores, tanto directivos como supervisados alcancen un nivel de motivación adecuado para lograr la calidad, a través de sus tres indicadores básicos, como son: la eficiencia, concebida en términos de la utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de las metas. La eficacia que se refiere a la capacidad para lograr los objetivos y metas planificadas por la organización, y la efectividad que se expresa a través del impacto de los proyectos de la organización en el entorno.

En este proceso de transformación organizacional, podría jugar un papel muy importante el entrenamiento, actualización y desarrollo desplegados hacia el personal ubicado en todos los niveles del Consejo Municipal del Municipio Sucre, convirtiéndose en el motor del proceso.

De manera que, entre los factores que se verán fortalecidos con la aplicación del sistema de calidad, están: el trabajo en equipo, el fortalecimiento de los principios aprender haciendo y aprender a aprender, la integración y aplanamiento de la estructura, a través de la reducción de los niveles jerárquicos y el mejoramiento de la comunicación interna.

En este marco de modificación, la función del personal ha pasado a ser determinante, en el sentido de su alta responsabilidad con el desarrollo de un proceso de modernización dentro de la Administración Pública, para que los funcionarios comprendan que la cultura organizacional es una de las más importantes ventajas competitivas de la gestión gubernamental. Igualmente de

manera determinante se incluye en la estructura lo referente a la cultura tributaria, de manera de mejorar efectivamente la recaudación del Municipio.

Por tal razón, el impulso de los valores y principios contemplados en el sistema de calidad, deben orientarse para mejorar el sentido de pertenencia y alcanzar una conducta deseada que guie el desempeño de cada uno de los miembros del consejo municipal

En síntesis, se presentan a continuación conclusiones específicas que resumen la investigación realizada:

- a. La capacidad del Gobierno Municipal actual de Sucre está Limitada por la estructura Organizacional Existente.
- b. Se Analizó la Estructura actual y se presentó una nueva Estructura Organizacional con sus funciones de acuerdo a la Ley.
- c. El diseño que se propone, busca adaptar criterios y técnicas en función del desarrollo funcional que beneficie a la colectividad
- d. Se diseñó un Organigrama para visualizar claramente las unidades Administrativas creadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argüelles. O. 2007 Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. En: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080>, consulta en línea el 25-11-2015.
- Balestrini Acuña, M. 2003. *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Servicio Editorial BL Consultores Asociados.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores De Gestión (Herramientas Para Lograr La Competitividad)* COLOMBIA: 3R Editores.
- Bodin. J. (2011:55). Una Comparación experimental de la precisión. Grijalbo. Barcelona.
- Cardoso, D. Y Muzzitti, S. "Análisis de los cambios de la Estructura Organizacional en el contexto de la globalización del Centro Medico C.A. Maturín año 2002-2003". Trabajo de grado en la modalidad Áreas de concentración. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas, 2003.
- Centro de Escritura Javeriano. *Normas APA*. Sexta Edición
- CEPAL. 1989. "La crisis urbana en América Latina y el Caribe: reflexiones sobre alternativas de solución, CEPAL", Santiago de Chile
- Cerda. H. (2005) Los elementos de la investigación. Santa Fe de Bogotá. Editorial Búho/LTDA.
- Comisión urbanismo. <http://comisionurbanismovtsucre.blogspot.com/> [Consulta en línea el 25-11-2015]
- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela (2000) Gaceta Oficial No 5.453. Extraordinario de fecha 24 de marzo DE 2000.
- Chiavenato. L. (2001). *Administración: Teoría, Proceso Y Práctica*. 3era. Ed. Bogotá - Colombia: Mc Gran Hill.
- Dautrait. G. (2003). *El cuestionario*. Cátedra. Madrid.
- Dror. Y. 1994. *La capacidad de gobernar*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Eaton .D. 1973. *Esquema para el análisis político*. Amorrortu. Buenos Aires
- Edgar Salgado García; *Guía para elaborar citas y referencias en formato APA*. Enero (2012).

- Estructuras Organizativas (2007). Vértice. Málaga.
- Gallegos Porras, A. (2016). Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica, financiera para la Universidad de Granma. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1308/>, consulta 24/5/2016.
- Gimón, M. Y Rivera, L. "Diseño de una estructura organizacional alternativa para la empresa Geolab Logging C.A. Punta de Mata Maturín Estado Monagas". Tesis de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas, 2002.
- Hamilton. R. (2007). Método de análisis FODA. Alfa Omega. México
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. 2.003. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc.Graw Hill.
- Hevia Araujo, O. R. 2001. Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Hurtado, J. 2000. *Metodología de la investigación holística*. IUTP. Sygal. Caracas.
- Jackson, T. (2000). Evaluación del desempeño. Santafé de Bogotá: editorial Legis.
- Kuan.J. 2015 Diseño Organizacional. En: [Monografia.com/trabajo93/el-diseño-organizacional/el-diseño-organizacional2.shtml](http://Monografia.com/trabajo93/el-diseño-organizacional/el-diseño-organizacional2.shtml). [Citado el 16-11.2015.]
- Ley Orgánica De La Administración Pública. Artículo 141
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. 2010
- Mascareño, C. 2000. Gestión y gerencia en las gobernaciones venezolanas. Caracas: CENDES/UCV.
- Melinkoff, E. (1990).*La estructura de la organización*. Editorial Panapo. Caracas.
- Méndez, C. (2001). Metodología. México: editorial Mc Gran Hill, C. A.
- Méndez, C. 2001. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Patiño, C. 2004. "Diseño De Un Sistema Estratégico De Control De Gestión Pública." Tesis de grado s/p. Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- Puleo P., Francisco. Paradigmas de la información. Mérida: Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones, 1985
- Reglamento Interior y de Debates. 2014. Consejo Municipal de Sucre Edo Miranda. Imprenta Municipal. Petare.

- Rey. J.C. 1989. Ensayos de teoría política. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Sabino, C. 2000. *Proceso de investigación. Una introducción teórico-práctica*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sánchez. A. (2010). Procedimientos de investigación en las ciencias sociales. Fondo de Cultura Económica, Bogotá.
- Stoetzel. J y Girarard. A (2008). Las encuestas de opinión. Trillas. México.
- Stoner, *Administración*. 2da Edición. Madrid, 1998.
- Tamayo y Tamayo. 2002. *El proceso de investigación científica*. Venezuela: Noriega.
- Tipos de Organigramas (2016) <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/#ixzz4C4aQohze>, consultado el 23/05/ 2016.
- Vázquez Rojas, C (2016). Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas. En <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>, consultado el 12/04/2016.
- Vivas. J (2015). "Diseño Organizacional Para La Contraloría Del Municipio Sucre Del Estado Bolivariano De Miranda". Tesis de grado s/p. Caracas-Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello
- Young. O. 2001. *Sistema de ciencias políticas*. Fondo de Cultura Económica. México.

# **ANEXOS**

**Anexo N° 1**  
**Cuestionario cerrado**

1.- Sabía usted y Conoce el Organigrama de esta Comisión.

- a. Si sé y lo conozco\_\_\_\_\_.
- b. Si sé que existe pero lo no conozco, no lo he visto\_\_\_\_\_.
- c. No lo conozco\_\_\_\_\_.
- d. NS/NC\_\_\_\_\_.

2.- Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de esta Comisión obedece a la función para la cual está creada.

- a. Si obedece a la función para la cual fue creada. \_\_\_\_\_.
- b. No obedece a la función para la cual fue creada. \_\_\_\_\_.
- c. Parcialmente obedece a la función para la cual fue creada. \_\_\_\_\_.
- d. NS/NC\_\_\_\_\_.

3.- Según su opinión, cree usted que la estructura organizativa de esta Comisión está en consonancia con la normativa que la creo (es decir el Reglamento Interior y de Debates).

- a.- Si obedece a la normativa que la creó. \_\_\_\_\_.
- b.- No obedece a la normativa que la creó. \_\_\_\_\_.
- c.- Parcialmente obedece a la normativa que la creó. \_\_\_\_\_.
- d.- NS/NC\_\_\_\_\_.

4.-Según su opinión, cree usted que es necesario hacerle modificaciones a la estructura organizacional de esta Comisión.

- a.- Si hay que hacerle modificaciones \_\_\_\_\_
- b.- No es necesario hacerle modificaciones\_\_\_\_\_
- c.- NS/NC\_\_\_\_\_

5.-Si pudiera hacerle modificaciones a la estructura organizativa de la comisión hacia donde dirigiría esos cambios.

- a.- Adecuaría esta comisión a las funciones establecidas en el Reglamento interior y de Debates\_\_\_\_\_.
- b.- Debe ser adaptada a las necesidades del municipio independientemente de las funciones establecidas en el Reglamento Interior y de Debates\_\_\_\_\_

c.- Eliminaría algunas dependencias que no cumplen ninguna función actualmente\_\_\_\_\_

d.- Reorientaría las funciones actuales y crearías nuevas dependencias\_\_\_\_\_.

e.- Dejaría todo como está\_\_\_\_\_.

f.- NS/NC\_\_\_\_\_.

6.-Según su opinión: el personal que ocupa los cargos en esta Comisión realizan el trabajo para el cual están designados.

a- Si ocupan los cargos para los cuales fueron designados \_\_\_\_\_.

b.- No ocupan los cargos para los cuales fueron designados \_\_\_\_\_.

c.- Medianamente ocupan los cargos para los cuales fueron designados \_\_\_\_\_.

d. - NS/NC\_\_\_\_\_

## **Anexo N° 2**

### **Cuestionario Abierto**

1.- Que significa el asesoramiento en: planificación, gestión ordenación control de desarrollo urbanístico, puede explicar este concepto:

2.- Uno de los objetivos de la Comisión es la zonificación, usos, vialidad y movilidad urbana, podría explicar en qué consiste cada uno de estos elementos, es decir en qué consiste la:

a.- Zonificación.

b.- Usos.

c.- Vialidad.

d.- Y Movilidad urbana.

3.- De manera concreta y claramente, podría decirme en qué consiste o que significan lo siguiente conceptos:

a.- Asignación de variables urbanas fundamentales, a que nos referimos con esto.

b.- Ornatos y mobiliario público urbano.

4.- A qué se refiere la norma cuando señala que la Comisión dentro de sus objetivos asesora a la Cámara Municipal en materia de: concesiones de uso de bienes municipales del dominio público y convenio para el mantenimiento de Obras Públicas Municipales, áreas verdes, uso y densidad y que significa desde el punto de vista técnico los términos:

a.- Concesiones de uso de bienes municipales del dominio público.

b.- Convenio para el mantenimiento de obras públicas municipales, áreas verdes, uso y densidad, y sobre todo el término “uso y densidad”.

5.- Para esta Comisión, ¿qué quiere decir asesoramiento en intervenciones y desafectación por causas de utilidad pública, puede explicarlo de forma concreta?

6.- Podría explicar el significado de: asesoramiento en terminales de pasajeros, pertenencias y funcionamiento de ruta de transporte en los ámbitos urbanos, troncales, intermunicipales.

7.- Cómo es técnicamente hablando la asesoría de la Comisión en materia de:

a.- Fiscalización en materia de ajuste de tarifas de transporte.

b.- Vigilancia y control en la búsqueda y preservación de la calidad de vida de los vecinos en su relación sociológica con la Ciudad.

8.- ¿En qué consiste y como se aplica e instrumentaliza: la asesoría jurídica y técnica a Consejos Comunales, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Comunitarias y ciudadanos en general en la tramitación de denuncias y resolución amistosa de conflictos de naturaleza urbanística?