UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO LOS SALIAS, BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA

Presentado por:
Richard Rengifo

Asesor:
Betty M. Martínez

Caracas, Noviembre, 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO LOS SALIAS, BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de:
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Presentado por:
Richard Rengifo

Asesor:
Betty M. Martínez

Caracas, Noviembre, 2018

UNIVERSIDAD CAT A ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Anteproyecto de Trabajo Especial de Grado titulado: **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO LOS SALIAS, BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA**, presentado por el ciudadano **RICHARD RENGIFO SALCEDO**, titular de la cédula de identidad número V-6.903.458, como parte de los requisitos para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la Ciudad de Caracas, a los veintinueve días del mes de noviembre de 2017.

Betty M. Martínez H.
C.I.Nº V. 3.796.893

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

República Bolivariana de Venezuela
Estado Bolivariano de Miranda
Municipio Los Salias
Contraloría Municipal

Oficio N° CtM-0628-11-2017

San Antonio de Los Altos, 29 de noviembre de 2017

Señores
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado de Gerencia de Recursos Humanos
y Relaciones Industriales.

Nos dirijimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al ciudadano **Richard Rengifo Salcedo,** titular de la cédula de identidad N° V.- **6.903.458,** quien labora en la Contraloría Municipal Los Salias, para hacer uso de la información permitida por esta institución, a efectos de documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado titulado Propuesta de Estructura Organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un Modelo de Gestión Pública, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Sin más a que hacer referencias, se despide

Atentamente,

MSc. Darkis Enrique Arévalo Molina
Coordinador Jefe de Planificación y Presupuesto

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO LOS SALIAS, BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA

Autor: Richard Rengifo
Tutor: Betty Martinez
Fecha: 2018

RESUMEN

El estudio se enfoca en el área de gerencia de recursos humanos y relaciones industriales enfocado en las bondades y fortalezas de la interacción proactiva y asertiva organizacional, de esta forma presenta como objetivo diseñar una propuesta de estructura organizacional para la contraloría del Municipio los Salías, basado en un modelo de gestión pública. Se parte de la revisión y adecuación sobre el funcionamiento institucional y las prácticas gerenciales emergentes que allí se demandan, con miras a impulsar los mecanismos de modernización y adaptación a los nuevos procesos de gestión pública, con miras a hacer frente a los desafíos y retos que el entorno exige cada día con mayor auge por la dinámica de los cambios que se dan en los instrumentos jurídicos, enfoques gerenciales y demás factores administrativos inherentes a los órganos del poder público. La problemática presente se enfoca en la dificultad de la estructura organizacional de la Contraloría Municipal de dicha Alcaldía netamente centralizada, sin contar con innovaciones enfocadas en los principios de impulsar la actuación fiscal con productividad participativa y protagónica, la cual en cumplimiento de directrices institucionales desde su autonomía funcional, operativa y administrativa, apremia a la facultad de reorganización y posicionarse dentro de los principios descritos en la Carta Magna. Los referentes teóricos que fundamentan el trabajo se apoyan en teorías y enfoques desarrollados sobre la Teoría Neo Clásica de la Administración, la Estructura Organizacional de Melinkoff y la Nueva Gestión Pública de Leeuw y Sánchez. La metodología utilizada se enmarca en un diseño de campo, con una investigación de nivel descriptivo. La población la representan veintiún (21) funcionarios que ejercen funciones en diferentes niveles organizacionales. La técnica de recolección de información fue la encuesta. La validez del instrumento se desarrolló mediante juicio de expertos y para estimar la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la escala de Likert, se tabularon los datos y se concluye que la organización carece de un modelo de gestión organizacional apegado a los principios innovadores de gestión pública proactiva, por lo que se recomienda la revisión del estudio para impulsar el modelo propuesto.

Descriptores: Gestión Pública, Estructura Organizacional, Modelo de Gestión Pública.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación de grado está dedicado a Dios primeramente con fuente de vida

A mis familiares, por su apoyo incondicional.

A todo aquel que apoyo este proyecto

RECONOCIMIENTO

A Dios primeramente, ser supremo, sin él la vida no tendría significado. El todo creador.

A mis padres.

A familiares y amigos.

A la asesora y profesores del Alma Mater Universidad Católica.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	iii
CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	iv
RESUMEN	v
DEDICATORIA	vi
RECONOCIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	7
Planteamiento del Problema	7
Formulación del Problema	13
Objetivos de la Investigación	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Justificación de la Investigación	14
Alcance de la Investigación	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
Antecedentes de la Investigación	18
Contexto de Estudio de la Contraloría Municipal de Los Salias	26
Bases Teóricas	26
Teorías de la Administración	28
Teoría Neoclásica de la Administración	30
Teoría Burocrática	31
Estructura Organizacional	33
Factores de la Adecuación de la Estructura Organizativa	35
Procesos Medulares y de Apoyo de la Estructura Organizativa del Modelo de la Gestión Pública	38
Bases Legales	42

pp.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 45

Tipo y Diseño de la Investigación 46
Variables 48
Población y Muestra 49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información 51
Validez y Confiabilidad del Instrumento 52
Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información 54
Procedimiento 55

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS 56

Presentación, y análisis de los resultados 56

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 65

Conclusiones 65
Recomendaciones 68

CAPITULO VI. PROPUESTA 70

Presentación 70
Objetivos de la Propuesta 72
Objetivo General 72
Objetivos Específicos 73
Basamentos legales que sustentan la gestión pública 73
Metas 77
Procedimiento Metodológico 78
Estudio de Factibilidad 78
Síntesis de la Propuesta 80
Normas y Procedimiento 80
Estrategias organizacionales de las contraloría municipal 81
El Modelo de Gestión Pública 82
Propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias basado en un modelo de gestión publica 85

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92

pp.

ANEXOS 96

A Instrumento 97
B Datos de Confiabilidad 99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Operacionalización de las Variables	49
2	Población y Muestra	50
3	Criterio de Confiabilidad	54
4	Interpretación Porcentual de la Dimensión Institucional	57
5	Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Institucional	57
6	Interpretación Porcentual de la Dimensión Comunicación	60
7	Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Comunicación	60
8	Interpretación Porcentual de la Dimensión Organizacional	62
9	Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Organizacional	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico **pp.**

1 Estructura Organizacional 26

2 Pilares de la Nueva Gestión Pública 39

3 La Nueva Gestión Pública 40

4 Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Institucional 58

5 Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Comunicacional 60

6 Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Organizacional 63

7 Modelo de Gestión Pública para la Contraloría del Municipio 85

8 Estructura Organizacional 86

9 Contraloría Municipal 86

10 Modelo Propuesto 87

11 Mapa del Modelo Propuesto 90

INTRODUCCIÓN

El estudio se encuentra enfocado en área de gerencia de recursos humanos y relaciones industriales, y presenta como propósito el diseñar una propuesta que permita cambios en la estructura organizacional de la Contraloría del Municipio los Salías del Estado Bolivariano de Miranda basada en un modelo de gestión pública, y de esta forma lograr los referentes teóricos en función del estudio de la realidad para sugerir los cambios como alternativa que emerge de los datos.

La realidad de las regiones del país, forman parte de un mundo signado por el avance de la democracia, interacción de gestión, y ciudadana, así como del control municipal, ello orientado por la búsqueda constante del bienestar político, social y económico de sus habitantes, por lo que, esta magna acción cuenta con la participación, cada día mayor, de ciudadanos responsables de sus deberes y conscientes de sus derechos, sobre todo en logra que las instituciones en su estructura organizacional se amolden a la gestión gerencial de su potencial humano, en beneficio de las partes.

La gestión de los procesos organizacionales sobre todo en la interioridad de las contralorías municipales, se han visto afectados por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, en la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante en materia de controles, fiscalización, y atención, por lo que han llevado a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de proyectos en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender estudios que permitan visualizar los referentes teóricos de las funciones estructura organizacional

centralizada de enfoque vertical por una gerencia interactiva, que produzca éxito y fluidez en la información que se maneja, y reconozca una jerarquización transversalizada, sin consideraciones burocráticas y personalizadas, con acciones flexibles y dinámicas, donde los enfoques teóricos de la de la nueva gestión pública importen de forma asertiva, lo cual permita actividades de logro de objetivos enmarcados en la integración y coordinación intrínseca de todas las partes del sistema de la organización enfocados en aspectos de beneficios de todas las partes hacia la calidad total.

El ejercicio del liderazgo en la gerencia basada en proyectos organizacionales, es uno de los indicadores más importantes al hablar de gestión productiva en las organizaciones como la Contraloría del Municipio los Salias, ya que no puede olvidarse que una organización como la enunciada, está formada por personas interdependientes que ocupan diferentes cargos y funciones que al mismo tiempo presentan perspectivas, valores e intereses encontrados y desiguales, de allí que la aparición del conflicto parece inevitable, sobre todo cuando se trata de la toma de decisiones en materia de las gestiones del talento humano desde su postura institucional organizativa globalizada.

Desde estas ideas, se considera que el impacto de la globalización, ha impulsado grandes transformaciones y avances significativos en todos los ámbitos, entre los cuales, las reformas de las instituciones públicas son un foco ejemplarizando, en tanto y cuanto en ella deben manifestarse esos cambios, para hacer frente a las demandas de los servicios que la ciudadanía exige constantemente, lo cual requiere de nuevos modelos gerenciales y organizacionales por parte de las instituciones estatales.

Por ello, la gestión pública tiene la inmensa tarea de impulsar estos cambios relevantes y sustanciales que permitan darle un mejor uso oportuno y adecuado de los recursos que maneja los municipios en todos sus niveles y ramas de poder público, como un instrumento que fomenten la eficacia, eficiencia y productividad en el accionar.

En ese sentido, se ha observado con preocupación la dificultad presente en la

Alcaldía de los Salías, en su estructura organizacional de la Contraloría Municipal, la cual en cumplimiento de directrices institucionales desde su autonomía funcional, operativa y administrativa, apremia a la facultad de reorganización y de esta forma en dicha realidad se presenta una estructura que carece de estar acorde con los lineamientos de la Contraloría General de la República, por tanto dificulta el apegarse a la realidad local del Municipio, para la fiscalización, operaciones y acción funcional; así se desarrollan procesos netamente centralizados, escasamente posicionados dentro de los principios descritos en la Carta Magna, donde se expresa una postura de organización que impulse la actuación fiscal con mayor productividad participativa y protagónica de interacción ciudadana que represente el sentimiento copartícipe.

Se puede decir que la mayor dificultad, presente en dicha Alcaldía lo representa la estructura organizacional centralizada como se ha tratado, con un enfoque vertical de gerencia escasamente interactiva, así produce que exista poca fluidez en la información que se maneja debido a que la estructura reconoce una jerarquización vertical excesivamente burocrática y centralizada, poco flexible y dinámica, donde los enfoques teóricos de la de la nueva gestión pública importan poco, la cual dificulta el ser agrupada en actividades de logro de objetivos enmarcados en la integración y coordinación intrínseca de todas las partes del sistema de la organización. Además de ello las acciones institucionales obstaculizan el responder a acciones eficientes, efectivas y eficaces, por la falta de presencia de la participación protagónica en solventar necesidades del control fiscal en determinadas áreas neurálgicas, y de apoyo, así la falta de una estructura organizacional sobre todo para contraloría del Municipio los Salías, basado en un modelo de gestión pública afecta el proceso administrativo en todo su exponencial, donde el sistema entorpece el establecer la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

Por lo que se considera de acuerdo a los datos arrojados en el instrumento aplicado a la población de estudio, la necesidad por mejorar y fortalecer el funcionamiento institucional de los órganos del poder municipal, así tales inquietudes provienen de dicha fuente de información en la cual dichos actores destacan, la

existencia de factores en la escasa utilización de los principios de la nueva gestión pública en manejo de la participación protagónica, la efectividad de la transversalización de la información, que empujan para que se reformen instrumentos normativos, los cuales permitan la racionalidad en la gestión y aplicación de herramientas gerenciales que proporcionen una institución moderna, capaz de fortalecer los criterios de economía, eficiencia, eficacia, calidad y productividad, como la postura de la proactividad, el logro de objetivos mancomunados, principios de canales de supervisión entre otros.

En este trabajo se resalta la importancia de la gerencia de recursos humanos y relaciones industriales desde las mejoras continuas de la cultura organizacional como una urgencia ética en la agenda de la organización en estudio donde la gestión que ha de permitir cambios en la concepción de la cultura organizacional ha de enfocarse de forma innovadora y proactiva.

El estudio se sustenta en los aportes de las teorías de desarrollo organizacional desde la Teoría Neo Clásica de la Administración, la Estructura Organizacional de Melinkoff y la Nueva Gestión Pública de Leeuw y Sánchez., quienes señalan que el proceso organizativo de toda institución debe estar inmerso en la gestión con inclusión de todas las partes de la organización y su entorno, lo cual ha de representar un constante cambio y la búsqueda de alternativas exitosas que vayan en función de mejorar constante de la interacción institucional.

La metodología a utilizar es propia del tipo de estudio de campo, con nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo constituida por personal de la institución de la Contraloría del Municipio los Salía y la muestra fue censal igual a la población por considerarse finita y pequeña. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de alternativas cerradas, validado por expertos, y con la confiabilidad respectiva, se organizaron los datos en cuadros y gráficos para su interpretación.

Por último el trabajo de grado de grado quedó estructurado en seis (6) Capítulos. El capítulo I trata: la contextualización, delimitación del problema, interrogantes de la investigación, objetivos generales y específicos, y justificación. El capítulo II, señala los antecedentes de la investigación en donde se describen las

bases teóricas, así como legales, que sustentan la investigación en base a las variables. El capítulo III, plantea la metodología partiendo de la modalidad, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad y las técnicas para el análisis de los resultados así como el procedimiento. El Capítulo IV, contiene el análisis y presentación de resultados, y el Capítulo V expresa las conclusiones y recomendaciones. El Capítulo VI presenta la propuesta, y luego se expresan las referencias bibliográficas consultadas, y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los constantes cambios que se van generando en los instrumentos jurídicos que regulan los asuntos de gobierno y demás ramas del poder público nacional, regional y local; exigen procesos sistemáticos de revisiones en los órganos, que van desde componentes normativos (legislación), estructura orgánica (organigrama), funcionamiento, procesos, procedimientos, sistema de remuneraciones, herramientas tecnológicas (sistemas de información gerencial) y demás factores neurálgicos para lograr las adaptaciones que demandan estas instancias, con el propósito de mejorar la productividad y el desempeño.

Una forma de contribuir con la adaptación a los cambios en la organización es el diseño de planes estratégicos para el logro de sus objetivos, según la magnitud de la empresa cónsona con los factores tecnológicos y recursos materiales existentes, con el especial aporte de los seres humanos quienes ocupan cargos de en sus distintos niveles, donde la estructura organizativa abre la posibilidad de comunicación, flexibilización en lo interno y en lo externo; lo representa la prioridad a la comunidad y al conjunto de usuarios que de una manera u otra dependen de esta organización; tanto por la calidad de servicio, como el nivel en la estructura.

De esta forma Melinkiff (2007), considera que la estructura organizacional de las instituciones parte de una gestión que tiene incidencia en las mejoras continuas del desarrollo que realiza el talento humano, lo cual parte inicialmente según plantea Weber (1993), en el compromiso de equipos de trabajo, los cuales para el autor “Reúnen una gran diversidad de disciplinas profesionales y metodologías que son dirigidas por un

personal, y como individuos, representan la reunión de una complejidad de criterios, basados en las experiencias y conocimientos de cada uno de ellos" (p. 8), dicha reunión de divergencias de personalidades tiende a generar cambios, y en realidad sucede así, diferentes tendencias de comportamiento, desarrollo profesional y social, y que en su momento crean situaciones de tensión, incomodidad, donde a veces la lucha por el sostenimiento del mejor representa la lidias de poderes, para lo cual es necesario la generación de modelos que permitan cambios asertivos en el accionar institucional.

Visto de esta manera la conformación de los niveles jerárquicos y asignación de responsabilidades vinculadas a las actividades de control fiscal, están estrechamente vinculadas con los lineamientos generados a través del máximo órgano jerárquico en este caso, la Contraloría General de la República, donde desde la época de los noventa se viene generando innovaciones con algunos aciertos en relación con cambios en las estructuras jerárquicas, en el marco de un nuevo modelo de desarrollo económico y social de la Nación, que propone instrumentar en un modelo plasmado por los constituyentitas y aprobado en referéndum consultivo a la población, en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se establece que "la Administración Pública debe estar al servicio de los ciudadanos y ciudadanas, fundamentado en los principios de: honestidad, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública"

En atención a la norma constitucional citada, la Contraloría General de la República en ejercicio de la propia autonomía dirige en el ámbito de sus competencias, mediante resoluciones, oficios y recomendaciones a todos los órganos que componen la Administración Pública en Venezuela, una serie de lineamientos que en conjunto puntualizan: el uso racional de los recursos y la adaptación de las operaciones desde la participación protagónica, con el objeto de garantizar el cumplimiento del texto constitucional y demás leyes, en la promoción del crecimiento y bienestar del país.

Uno de las instituciones que ha venido cumpliendo con las directrices de la

Contraloría General de la Republica, es la Contraloría del Municipio Los Salías; y en los actuales momentos requiere posicionarse dentro de los principios descritos en la Carta Magna hacia una organización que impulse la actuación fiscal con mayor productividad.

La gestión en dichas realidades según Melinkoff (1990), debería estar definida dentro de: "…la garante de organizar, planificar, gestionar, mediar, interactuar, orientar, modelar el proceso en las instituciones a su cargo" (p. 33), por ello la calidad del proceso de la estructura organizacional para el éxito, tiene su peso primordial el modelo adecuado de gestión pública, sobre todo como mediadora de conflicto desde un liderazgo efectivo.

Así, Weber (1993), explica que en su postura de teoría burocrática: "Quienes participan como miembros de las organizaciones, deben conocer la función del liderazgo porque el dirigente de una institución, no es necesariamente su director, puede ser un trabajador", (p. 9), por lo que, la estructura organizacional en las instituciones, es necesario que sea direccionado en base a estructura participativa protagónicas, donde pueda ya que puede fungir la figura de rol asertivo de un grupo que puede ejercer entre sus compañeros esta importante función de liderazgo, encaminada este al logro del mejor clima en la institución para el desarrollo de proceso que se desarrolló tanto intrínseca como extrínsecamente.

Para ello se necesita de acciones estructurales, como plantean Leeuw y Sánchez (2009), la nueva gestión pública debe aplicar estrategias efectivas e innovadoras de interacción innovadora como la cooperación en equipo, el logro de objetivos a fines, la asertividad en función de la empatía, y todo ello enfocado en la solución de problema: y por otra parte, quienes ejercen funciones gerenciales han de contar con atributos personales como la honestidad, la congruencia, empatía, y lograr la competencia profesional que es inherente al manejo de estrategias de planificación, evaluación y supervisión.

Es así, como en atención a estas características enfocadas en los principios de Melinkoff (ob. cit), de logro de objetivos, planificación en equipo, instrumentos metodológicos, canales de supervisión, equilibrio en dirección y control, autoridad y

responsabilidad, selección y adestramiento de personal, es necesario la revisión investigativa de realidades como el caso de estudio para el logro de una en gestión efectivo base a una cultura organizacional ideal, donde debería asumirse característica específica para gerenciar la organización, sobre todo en función de una organización libre de conflictos y enfocado en dichos principios de la nueva gestión pública.

Estas características se pueden sintetizar directrices que Weber (ob. cit) considera: directivo con funciones fuera de lo autocrático, burocrático, desidioso y enfocado en lo estratégico, así el estilo gerencial autocrático, se enmarca en la tesis de que el funcionario público todo lo sabe y todo lo puede, lo cual es necesario cambiar, y en consecuencia, su acción debe dejar de ser totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas lo cual según los principios planteados por Melinkoff hay que evitar, para de esta forma eliminar lo que pasa en el disponer, ordenar, todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución, y no delegar, ni interactuar, ni reconocer, ni forma parte de su personal; simplemente esta postura de ordenar y mandar con prepotencia y autosuficiencia es necesario cambiarla.

De esta forma la gestión pública según plantea Leeuw y Sánchez (2009), "Es un modelo donde se organiza en función de los intereses particulares y lo individual no cabe, ya que se busca el beneficio colectivo" (p. 90), de allí que en dicha realidad que es analizó, en este tipo de proceso para ser efectivo a de reflejar el no mantenerse en el ayer, ajustado exclusivamente a planificar, organizar, controlar y coordinar desde lo autocrático y escasamente participativo; se requiere de un proceso de gestión gerencial en talento humano interactivo y transversal versado, creativo, comunicativo, innovador, que integre las diversas actividades, que conjugue la gestión cooperativa y colaborativa eficaz entre todos los miembros de la organización hacia la calidad de gestión del proceso institucional en pos de su gestión pública, lo cual garantice que las problemáticas presenta se estudian desde lo cooperativo y colaborativo, en acción participativa y protagónica.

Se puede expresar en cuanto a la problemática de estudio, de acuerdo a lo recogido en el instrumento aplicado a la población de estudio, y analizados en su

respectivo aparte de este estudio, que el mismo parte de la dificultad presente en la Alcaldía de los Salías, en su estructura organizacional de la Contraloría Municipal, la cual en cumplimiento de directrices institucionales desde su autonomía funcional, operativa y administrativa, apremia a la facultad de reorganización y de esta forma en dicha realidad se presenta una estructura que carece de estar acorde con los lineamientos de la Contraloría General de la República, por tanto dificulta el apegarse a la realidad local del Municipio, para la fiscalización, operaciones y acción funcional; así se desarrollan procesos netamente centralizados, escasamente posicionados dentro de los principios descritos en la Carta Magna, donde se expresa una postura de organización que impulse la actuación fiscal con mayor productividad participativa y protagónica de interacción ciudadana que represente el sentimiento copartícipe.

Así la mayor dificultad, presente en dicha Alcaldía lo representa la estructura organizacional centralizada como se ha tratado, con un enfoque vertical de gerencia escasamente interactiva, así produce que exista poca fluidez en la información que se maneja debido a que la estructura reconoce una jerarquización vertical excesivamente burocrática y centralizada, poco flexible y dinámica, donde los enfoques teóricos de la de la nueva gestión pública importan poco, la cual dificulta el ser agrupada en actividades de logro de objetivos enmarcados en la integración y coordinación intrínseca de todas las partes del sistema de la organización. Además de ello las acciones institucionales obstaculizan el responder a acciones eficientes, efectivas y eficaces, por la falta de presencia de la participación protagónica en solventar necesidades del control fiscal en determinadas áreas neurálgicas, y de apoyo, así la falta de una estructura organizacional sobre todo para contraloría del Municipio los Salías, basado en un modelo de gestión pública afecta el proceso administrativo en todo su exponencial, donde el sistema entorpece el establecer la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

De igual forma, se escasea el cumplimiento de los principios planteados en las teorías de la organización tales como las de Melinkoff, que presenta una serie de herramientas de interacción efectivas sobre todo en proceso de participación

protagónica tales como delegar autoridad y responsabilidad, procesos horizontales, obligaciones de todos por igual, establece los niveles de funciones, deberes y dependencias dotadas de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, técnicas, niveles de funciones, atribuciones, objetivos trazados, planificación, cooperación estratégica, donde plantea misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación, por tanto se falace de la articulación en desarrollo de dichos principios generales donde expresa los sistemas de la organización, los instrumentos metodológicos, y las acciones de interacción que guían el acto de construir una organización.

Así es necesario que dicha organización pueda tener claro dichos enfoques para direccionar el modelo de organización en la Alcaldía en la gestión de la Contraloría Municipal que accionen sin dificultad a los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización como misión de enfoque direccional, de igual forma lograr los canales de supervisión bien definida, según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.

Dicha problemática está siendo causada por la falta entre otros motivos por la escasa compenetración de dilucidar accionar enfocadas en el principio del espacio control, y establecer naturaleza del trabajo, capacidad de gerencia, preparación de los empleados, el medio ambiente físico, así como falta de acción con el principio de equilibrio direccional y de control, también el de equilibrio de autoridad y responsabilidad, donde la delegación de autoridad del ejecutivo debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, y conservar la responsabilidad total final como inicial, así lograr mediante el principio de fijación de responsabilidades, establecer las acciones que implica la autoridad delegada.

Lo cual está trayendo como consecuencia, que en dicha organización en la gestión de Contraloría Municipal exista ausencia de proyectos de ascensos inherentes a la carrera administrativa del talento humano que tiene aspiraciones de crecimiento laboral, según las capacidades y nivel profesional de los individuos, ocasionado por

cómo se concibió la estructura actual netamente vertical como se ha tratado, cuya vigencia data del año 2012; sin haberse sometido a un proceso de revisión y adecuación natural, por la dinámica que el entorno exige.

Sumado a lo anterior, la remuneración asignada a los cargos, con los que cuenta el órgano municipal, están muy por debajo a las competencias, perfiles y exigencias que los elementos normativos demandan. Esto ha ocasionado, demora en los procedimientos, distorsionando el sentido funcional de la institución, pues la hipertrofia que aqueja a la administración pública en general, se ve reflejada en este órgano, debido a la rigidez y poca flexibilización, ameritando ir a una etapa de adaptación y de modernización propia del enfoque de procesos y configuración de una estructura organizativa con miras a enriquecer el accionar de la fiscalización, control del patrimonio municipal.

Aunado a lo anterior, la toma de decisiones internas, y delegación representa una herramienta desestimada, debido a la cultura organizacional y el apego a criterios personales de una estructura organizativa contraria a los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Contralorías Municipales, emanado de la Contraloría General de la República, mediante Resolución Nº 01-00-000245 de fecha 24/05/2016, en el cual se define los aspectos relativos a la organización y funcionamiento de las Contralorías Municipales, en cuanto al establecimiento de su estructura organizativa y distribución de competencias entre las dependencias que la conforman; y expresa el control de insumo para la elaboración de la normativa interna que regula, tales como: Reglamentos Internos, Manuales de Organización, Normas y Procedimientos, situación que se materializa en modificaciones sobre la unidades mencionadas, sin efectuar la revisión técnica adecuada.

Por todo lo descrito, la investigación obedece a la necesidad de diseñar una estructura organizacional, que responda a los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República, con apremio a lo estipulado en el Plan Estratégico de este órgano de control Municipal y a los nuevos enfoque gerenciales, de tal forma que se asocia al modelo de gestión pública que procura mantener una administración eficiente y eficaz, es decir, que satisfaga las prioridades reales de la

institución, y por consiguientes se utilice el menor costo posible, introduciendo mecanismos que promuevan la adaptación de enfoques modernos de carácter gerencial, con el propósito de mejorar los niveles de productividad en consonancia con los factores exógenos que afectan el desempeño interno.

Lo expuesto motiva formulación del problema, y permite enfocar la búsqueda de datos de dicha realidad en la Contraloría del Municipio los Salias del Estado Bolivariano de Miranda, en base a la dificultad de la estructura organizacional escasamente proactiva y asertiva, lo cual se materializa en la siguiente pregunta: ¿Cómo sería la propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio los Salias, basado en un modelo de gestión pública?, de dicha pregunta se generan las interrogantes siguientes:

¿Cuál es la situación actual de la estructura organizacional de la Contraloría del Municipio Los Salias?

¿Qué factores críticos van a determinar la adecuación de la estructura organizativa?

¿Qué procesos medulares y de apoyo se requieren para adecuar la estructura organizativa desde el Modelo de Gestión Pública?

¿Cuál es la estructura organizativa que más se adecua a la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un Modelo de Gestión Pública?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la

Contraloría del Municipio Los Salias.

-Identificar los factores críticos que van a determinar la adecuación de la estructura organizativa.

-Definir los procesos medulares y de apoyo que adecuarán la estructura organizativa desde el Modelo de Gestión Pública.

-Proponer una estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública.

Justificación de la Investigación

La razón del estudio parte de diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, a fin de presentar alternativas de cambio en las recomendaciones aunado a la propuesta, basadas en exponer los beneficios de gestión organizacional desde los principios de organizaciones exitosas institucionales, que permitan la optimización de la integración significativa hacia el éxito de la acciones que se desarrollan en dichos espacios.

Los equipos gerenciales que forman parte de las instituciones públicas, partiendo de la filosofía de gestión, deben estar al tanto de las transformaciones continúas que experimenta el entorno, de manera que apliquen acciones innovadoras para anticiparse a los grandes cambios que se producen e influencia sobre los procesos gerenciales, relacionados con los nuevos enfoques gerenciales y administrativos, los avances de la tecnología de la información y las comunicaciones; la globalización y la competitividad.

En principio, es deseable que el cambio de estructuras organizativas en las instituciones públicas se centre en áreas de desarrollo de la infraestructura, los recursos humanos y los servicios sociales que presta, esto garantiza mayor flexibilidad al momento de proponer cambios de paradigmas.

De igual forma, la administración pública materializa sus actuaciones a través de sus instituciones en base a los planes de desarrollo y en el contenido de estos, se ha

de encuentrar basada en objetivos y metas relacionados con la estructura organizativa, bien en aspectos dirigidos al cambio de paradigma u otras que jerarquizadas en importancia que tocan al recurso humano, así la puesta en marcha de una estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública consideraría las diferentes dependencias que la integran con el modelo propuesta que permita que se alinien de forma sinérgica a las necesidades y requerimientos de los procesos medulares y de apoyo, enmarcado en las líneas generales del plan estratégico de este órgano de control fiscal, vinculado con los objetivos estratégicos establecidos por la Contraloría General de República, resultando un mayor énfasis en la productividad para fortalecer el desempeño institucional, de forma que esta propuesta gerencial promueva y garantice la máxima eficacia, eficiencia y transparencia en el marco de las acciones y actuaciones que aplica en el ejercicio de las competencias y funciones.

Este análisis de la estructura organizacional, es sustentado por una investigación bibliográfica relacionada con el tema, además de la revisión de las normas de auditoría de estado, determinación de responsabilidades y el compendio de leyes, reglamentos, dictámenes y oficios emanados del órgano rector en materia de control fiscal, así como, los instrumentos de levantamiento de flujos de procesos, procedimientos, funciones, perfiles de cargos, entre otros que facilitará el abordaje.

El reconocimiento de esta institución, parte del potencial en materia fiscal, autonomía, transparencia y la capacidad de adaptarse a los cambios, mejorando sus procesos a través de estructuras organizacionales que den respuestas oportunas la situación en de honor, sobre todo enfocado en materia de control fiscal en el Municipio Los Salías.

La presente investigación beneficiaría al órgano de control municipal, elevando y optimizando los niveles de eficacia en las funciones de las unidades administrativas y operativas, competencias, acciones y actividades que se impulsan desde esta institución, con miras a atender todas las solicitudes en el marco del ejercicio del examen posterior sobre los ingresos y gastos que la entidad ha ejecutado durante un periodo determinado, orientado a alcanzar máxima eficiencia y eficacia en las

actuaciones para garantizar y salvaguardar el erario público.

Por otra parte, para la Universidad Católica Andrés Bello, representaría un valor académico, intelectual y organizacional teórico innovador, debido que servirá de aporte al conocimiento a futuros investigadores interesados en este tema, así como también, a quienes desean profundizar en el desarrollo de modelos de gestión pública para adecuar las estructuras organizativas de instituciones de gobierno. Finalmente, permitirá al investigador generar una propuesta innovadora, emergente, flexible y adaptada a las nuevas exigencias normativas, gerenciales y administrativas que contribuirá con el mejoramiento de la calidad de servicios que ofrece el órgano de control.

Alcance de la Investigación

Esta investigación se circunscribe al diseño de una propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, que facilite el proceso de adaptación a las nuevas realidades de la dinámica y volatilidad económica y social; utilizando entre otros factores reclasificaciones de cargos vacantes y existentes para de esa forma, contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional de este órgano, con capacidad para ejercer con mayor ahínco la función de control fiscal.

El alcance significativo parte de identificación de los fundamentos teóricos aceptados globalmente del tema que permitan el fundamente de comprender cuáles son los referente teóricos y de la realidad para enfocar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pueden generar cambios en ésta, a fin de poder implementar el modelo generado del análisis realizado.

Desde el punto de vista pragmático, la investigación logra alcances de contribución al sector de gestión de recursos humano y relaciones industriales en la postura de lineamientos para gerenciar exitosamente una organización como la estudiada.

Se delimita en función del objetivo general del estudio, y referida a la Contraloría del Municipio los Salias del Estado Bolivariano de Miranda en el año 2018, y aporta al contexto en su campo real y significativo desde los el desarrollo en este mismo año.

Como ya se dijo, se seleccionó los espacios de dicha institución de la Alcaldía del Municipio los Salias para este estudio, debido a su verificada trayectoria en materia de la problemática evidencias, al igual que por ser un sector que aporta una porción significativa de datos así como la necesidad de cambio.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

En esta etapa se incorpora una o más teorías que sustentarán el planteamiento del problema y que serán los soportes que servirán de guía a los objetivos. El marco teórico, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2009), es "E soporte principal del estudio, en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordenado y coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema". (p.54). En tal sentido, se presenta información relacionada con el estudio; describiendo los antecedentes del trabajos vinculados directamente; se definen los elementos teóricos conceptuales para ampliar datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen; así como también, bases legales que sustentan el desarrollo y el sistema de variables.

Después de la revisión bibliográfica se ubicaron investigaciones que sirven como antecedentes del presente estudio ya que están referidas al diseño de estructuras organizacionales, modelo de gestión pública y Contralorías Municipales, A continuación se presentan algunos de ellos:

Dávila (2016), efectuó un Trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo (UC), titulado: **"El Rediseño Organizacional como Estrategia Gerencial en Contralorías Municipales"**. La investigación surgió de la necesidad de sintetizar aspectos legales y teóricos que pudieran ser utilizados por contralores para definir las estrategias de rediseño organización en estos órganos locales. El objetivo se centró en identificar elementos legales aplicables a Contralorías Municipales en cuanto a cultura organizacional estrategia, estructura, personas y procesos, así como contrastar teorías de rediseño organizacional en cuanto a estos aspectos. Desde el punto de vista

teórico, se apoyó en teorías como las 7S de Mckinsey de Peters y Waterman, el modelo de las 6 cajas de Weisbord, el modelo socio técnico de la organización de Leavitt y los 5 elementos de la organización de Mintzberg.

En el ámbito metodológico, se apoyó en una investigación de tipo descriptiva con un diseño documental, para lo cual se realizó análisis a una muestra de quince (15) leyes y cinco (5) libros en el marco de 29 elementos teóricos relacionados con el rediseño organizacional a través de matrices documentales digitales, que permitieron recolectar la información.

Finalmente se concluyó que la legislación venezolana hace énfasis en aspectos duros de la organización (estrategia, estructura y procesos), dejando relegados los aspectos suaves como la cultura organizacional y las personas.

Asimismo, en las Contralorías Municipales y cualquier organización, la estructura debe seguir la estrategia, procurando orden en la acción, definiendo en primer lugar la misión, visión y objetivos estratégicos y en función de estos aspectos edificar la estructura organizativa, de cargos y de procesos que facilite los flujos de trabajo, la definición de estos aspectos permite revisar en posteriores investigaciones y hacer adaptaciones a los Planes Estratégicos del ente, fortaleciendo su radio de acción en materia de control fiscal, como instrumento interno de actividades que implican la asesoría y el mejor manejo de los recueros por parte de los funcionarios públicos del ente y los ciudadanos.

En lo relacionado con los aspectos metodológicos, el tipo de investigación asumida es proyectiva y el diseño no experimental, transaccional de campo. La población y muestra estuvo conformada por cuarenta (40) trabajadores de las distintas áreas del órgano estudiado, a los cuales se les aplico un cuestionario cuya validez de contenido se determinó a través del juicio de expertos.

España (2014), en el estudio desarrollado en la Universidad Nacional Abierta (UNA), titulado: "**Propuesta de un Modelo Estratégico Organizacional para la Alcaldía Bolivariana del Municipio San Felipe del Estado Yaracuy"**. El objetivo fue proponer un modelo estratégico organizacional para la Alcaldía Bolivariana del Municipio San Felipe del Estado Yaracuy, como una metodología alternativa que

permita superar las deficiencias o debilidades presentadas en su proceso de gestión operativa.

La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, a poyada en un estudio de campo de carácter descriptivo. Se estructuró en tres fases: diagnostico, estudio de factibilidad y diseño de la propuesta. Para la recolección de la información se aplicó un instrumento de veintiocho (28) ítems, con repuestas cerradas, y el cual fue sometido a la validación por un grupo de Expertos. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente KR20. De igual manera se obtuvo información valiosa mediante la aplicación de una Matriz FODA, presuntiva de la organización en estudio, así como de otras técnicas e instrumentos de recolección de información.

La muestra estuvo constituida por 108 trabajadores pertenecientes a cada a cada una de las unidades administrativas analizadas. En la fase de diagnóstico, de acuerdo con el análisis de los resultados de la investigación se detectaron algunas debilidades en cuanto a: desarrollo personal, proceso, estructura y estrategias entre otras de gran importancia. En este sentido se propuso un nuevo modelo estratégico organizacional más acorde con sus características y necesidades cambiantes, orientado a facilitar la superación de las debilidades antes indicadas y hacer más eficiente la gestión operativa.

Rojas, L. (2014), realizó una investigación en la Universidad Central de Venezuela titulada: **“Propuesta de Actualización en Gerencia en Equipos de Proyectos basada en Estrategias Innovadoras de Evaluación de Desempeño en Venezuela”**; el cual tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de actualización en gerencia de equipos de proyectos basada en herramientas y sugerencias prácticas para la ejecución de estrategias innovadoras y factibles de evaluación de desempeño. Las características del estudio fueron de una investigación de tipo proyecto factible, apoyado en una investigación documental.

El estudio concluye que es necesario que los gerentes utilicen nuevas estrategias de trabajo colaborativo e incentiven los equipos de proyectos en la conducción de las instituciones con evaluaciones de desempeño, actualizándose y

cambiando los viejos paradigmas para alcanzar la calidad deseada. Y recomienda la preparación a todos los niveles del sistema profesional que desarrollan con evaluaciones de desempeño constantes.

El estudio presentado es importante y fue tomado como antecedente ya que expresa la relevancia del liderazgo institucional desde el uso de innovaciones gerenciales para valorar el desempeño de los equipos de proyectos, el cual tiene la responsabilidad de velar por su actualización profesional como la de sus colaboradores en la búsqueda de un sistema vanguardista, tema inmerso en el contexto del desarrollo del trabajo sobre la gestión gerencial fundamentada de cambio para optimizar organizacional.

Merola, G. (2017); desarrolló la investigación: "**Direccionamiento estratégico del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos e Insulares (INEA)",** para optar al titulo de Magister Scientiarium en Gerencia Empresarial en el Postgrado de Ciencias Administrativas de la Universidad Central de Venezuela. El objetivo principal fue el de analizar estratégicamente la configuración y acción institucional del INEA y precisar los aportes de la gerencia estratégica en la dinámica organizacional.

Esta investigación fue de tipo descriptiva, y permitió representar aquellos aspectos característicos de la realidad y con un nivel combinado de los diseños de investigación documental y estudio de campo, entre los instrumentos de recopilación de datos utilizó las fuentes documentales, la observación y las entrevistas semiestructuradas. Concluyó en que la planificación estratégica logra la sintonía con los cambios del entorno, asegurando de esta forma su supervivencia y prosperidad. El aporte contribuye al tratamiento de los temas de organización, gerencia, objetivos y toma de decisiones gerenciales.

Los antecedentes encontrados y tomados como referentes para el desarrollo referencial teórico, presentan una gama de aportes y son importantes ya que reflejan que las organizaciones desde su ceno institucional, deben promover la investigación para facilitar la solución de los problemas que surgen con la praxis de la nueva gestión pública, desde equipos de procesos cooperativos proactivos y asertivos sobre

todo en materia de estudio, y que impregnen el talento humano a nivel profesional con el desarrollo de teorías, así como modelo tratados en el estudio.

Contexto del Estudio y Estructura Organizacional de la Contraloría Municipal del Municipio Los Salias

En los postulados que emanan de dicha organización se expresa la Misión: La misión de la Contraloría Municipal del Municipio Los Salias, en esencia su razón de ser, sus retos y aspiraciones, considera los principios que caracterizan a la institución al ejercer las funciones que le han sido legalmente atribuidas, con el objeto de alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en sus actuaciones.

En este contexto, la *Misión* consensuada entre sus integrantes, es la siguiente: representa el órgano del Poder Público Municipal encargado de ejercer el control posterior de los ingresos y gastos de la entidad, apoyado en las normas vigentes y principios del Sistema Nacional de Control Fiscal, con el propósito de vigilar y promover de la manera más efectiva la transparencia y correcto uso del patrimonio público; en aras de beneficiar a la comunidad saliense.

De igual forma se considera la *Visión*: La visión de la Contraloría representa su futuro y contiene como principal característica los valores en que sustenta su gestión para ser una organización identificada por su excelencia y calidad de trabajo, quedando definida a continuación:

Ser el organismo de vanguardia del Poder Público Municipal, caracterizado por su moral, ética y profesionalismo, constituido por un equipo proactivo y multidisciplinario que coadyuva a la efectividad de la gestión de los órganos y entes sujetos a su control y al fortalecimiento del Sistema Nacional de Control Fiscal; logrando salvaguardar el Patrimonio Público e incentivando la participación ciudadana.

Principios y Valores: Los principios y valores que se enuncian a continuación son la esencia moral del órgano y representan las convicciones de su personal:

-*Principios*: Ética, en el actuar de la Contraloría, basado en la virtud, el deber y

la probidad.

Moral, al seguir las reglas y normas que rigen el correcto ejercicio del control fiscal.

Transparencia, en las actuaciones que ejecuta el órgano, caracterizadas por ser diáfanas y claras en sus resultados.

Efectividad, para lograr los objetivos planteados por la Contraloría en el menor tiempo posible, y con el mínimo de recursos disponibles.

Legalidad, en el cumplimiento de sus atribuciones, sometiéndose solamente a la voluntad de la ley para garantizar la seguridad jurídica de los particulares, órganos y entes sujetos a su control

Apoliticismo, al realizar sus funciones sin ningún apego o tendencia a alguna política existente.

Confidencialidad, en la información que maneja siendo accesible únicamente para aquellos autorizados por ley.

Oportunidad, en el ejercicio del control fiscal, para que sus resultados se presenten en la ocasión propicia.

Profesionalismo, al ejecutar sus competencias con conocimiento, formación y preparación técnica.

Objetividad, al ser imparcial y ecuánime en su actuar, fundamentando sus decisiones en hechos verificables.

-*Valores:*

Honestidad, al obrar con rectitud y honradez, excluyendo todo provecho o ventaja ilícita personal, directa o indirecta.

Responsabilidad, al desempeñar sus funciones con disposición y diligencia, valorando la importancia y consecuencias de sus actos.

Cooperación, en el trabajo que debe efectuar el organismo; dirigido hacia un objetivo compartido: “La excelencia de la Institución”.

Disciplina, al observar y cumplir estrictamente el orden legal establecido interna y externamente.

Compromiso, con la misión y visión de la organización, teniendo la voluntad de

hacer un esfuerzo considerable en beneficio de ésta.

Búsqueda de la verdad, fin último que debe perseguir cada funcionario al ejecutar las tareas que le han sido encomendadas.

Trabajo en equipo, al armonizar y realizar de manera conjunta las labores que les competen, asegurando un eficaz y efectivo cumplimiento de los objetivos del órgano.

Lealtad, al asumir con fidelidad, constancia, respeto y solidaridad las funciones que le han sido encomendadas.

Sentido de pertenencia, arraigo y vínculo de los funcionarios hacia la Contraloría Municipal, al asumirlo como parte de sí mismo.

Credibilidad, al generar confianza y seguridad entre los funcionarios y particulares con quienes se relaciona en el ejercicio de sus labores, basado en su grado de conocimiento e integridad.

Políticas de la Contraloría:

1. Ejercer sus funciones de conformidad con lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás normas legales y sublegales.

2. Revisar permanentemente y adecuar sus procesos a los lineamientos y directrices que establezca el Máximo Órgano de Control Fiscal Nacional, para mantener un eficaz Control Interno.

3. Desarrollar una gestión eficiente para alcanzar los objetivos trazados por la Institución, y de esta manera obtener altos niveles de efectividad y calidad en la lucha contra la corrupción y la salvaguarda del patrimonio municipal.

4. Inculcar en sus funcionarios los valores y principios del órgano; así como difundir entre éstos su misión y visión, con el objeto de comprometerlos con la labor que realiza la Contraloría.

5. Incentivar a sus empleados mediante políticas que procuren su desarrollo y bienestar personal, profesional y académico, para contribuir con la excelencia del servicio que presta el organismo.

6. Apoyar y orientar a los órganos y entes sujetos a su control, dentro del

ámbito de sus competencias, para que realicen una correcta y transparente administración de los recursos públicos.

7. Fomentar en la comunidad saliense el ejercicio del control social, como medio de participación ciudadana.

8. Contribuir con el fortalecimiento del Sistema Nacional de Control Fiscal en el Municipio Los Salias.

Políticas de Control:

De la revisión documental y el contenidos de lo expedientes, relacionados con el capital humanos y las operaciones de control, que ejerce el órganos se puede destacar los siguientes factores claves de éxitos que permitirán pronosticar a futuro los ajustes en mejoras para calidad del trabajo de los funcionarios públicos y la fluidez de las comunicaciones, en los siguientes aspectos:

- Legalidad de sus Procesos: La CMMLS debe someter sus actuaciones a la ley, con la finalidad de garantizar la seguridad jurídica de los órganos y entes sujetos a su control, ofreciendo alcolectivo confianza y certeza al ejercer su labor fiscalizadora. Además, está obligada a establecer un efectivo Sistema de Control Interno que permita cumplir cabalmente con las atribuciones que le han sido encomendadas.

- Gestión del Talento Humano: El organismo considera a sus empleados y obreros como factores fundamentales para alcanzar las metas y objetivos trazados; en consecuencia, le corresponde implantar políticas orientadas a desarrollar en su personal un alto grado de conocimientos, capacidades y habilidades, y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y productividad en la institución.

- Compromiso Social: La Contraloría del Municipio los Salias del Estado Bolivariano de Miranda, estima que su labor contralora tiene como fin último coadyuvar con el bienestar de la sociedad, difundiendo entre sus integrantes la importancia del control social como instrumento para garantizar que la inversión pública, todo ello desde un punto de vista de beneficiar al colectivo ciudadano es pos de acción que se realicen de manera transparente y eficiente para beneficiar los intereses colectivos.

Estructura Orgánica 2017 de la Contraloría Municipal del Municipio Los Salias

Gráfico 1. Documento de la Contraloría del Municipio los Salias 2017

Bases Teóricas

En el presente capítulo se sustentan los postulados referenciales desde el aporte de las teorías tratadas en base a las variables de estudio como son: estructura organizacional, factores de la estructura organizativa, y los procesos medulares y de apoyo que adecuarán la estructura organizativa desde el Modelo de Gestión Pública, ello desde la postura del referencial que sirven de apoyo al análisis de los fundamentos para el desarrollo de esta parte del trabajo de grado, así como las indagaciones desde el trabajo de campo en la realidad investigable.

Según Weber (1993), "El conjunto de componentes humanos que tienen influencia en la organización y puede considerarse una entorno social." (p. 8). Por tanto la Contraloría del Municipio los Salias, es considerado como una organización estructurada con una gestión en base a herramientas de acción cooperativa, que apremia por una gestión pública de desempeño efectivo de las personas institucionalmente.

Las bases teóricas en desarrollo, tienen la finalidad de proveer a la investigación, de un conjunto coordinado y consistente de conceptos, proposiciones y enfoques, en este caso, gerenciales, organizacionales y administrativos, que sustentarán el abordaje de la problemática institucional; utilizando marcos referenciales sobre postulados teóricos coherentes con la dinámica y los fines que persigue el estudio.

Existen diversas fuentes de conocimiento relacionado con la organización, cada una de las cuales han proporcionado importante información al respecto. Se han producido múltiples definiciones y conceptualizaciones que varían de acuerdo a la perspectiva y enfoque de cada autor, cada una de ellas han sido fuente importante y constituyen la base del conocimiento que se presentará en la siguiente investigación.

Para Terry, George. (Citado por Melinkoff, 2007), la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, En este caso la dirección es un proceso que juega un papel importante dentro de la organización, por cuanto articula el esfuerzo humano de las funciones asignadas para el logro de sus metas.

Según Stephen, Robbins (1998), "La organización es un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen papeles formales y comparten un propósito común (p. 35). Presentan las siguientes características: En primer lugar, cada una tiene un propósito claro. En segundo lugar, esta compuesta por gentes. Tercero, desarrollan una estructura sistemática que define los papeles formales y limita el comportamiento de sus miembros.

Estos conceptos derivan de la teoría clásica de la administración, al crear sus estructuras porque está relacionada con los elementos esenciales de una empresa, tales como el poder, la responsabilidad, la división del trabajo, la especialización, centralización y descentralización, comunicación vertical y la interdependencia de las partes; principios estructurales de Henry Fayol para el diseño de un sistema de tareas y autoridad interrelacionadas, por lo tanto, le da carácter formal desde una postura de inclusión de todas las partes.

Teorías de la Administración

La humanidad, y en particular el desarrollo del ser humano proviene de un sistema organizado orientado a la obtención servicios y productos para satisfacer necesidades básicas, donde el empuje y organización ha permitido que las mismas se acrecienten dando como resultado la división del trabajo, el establecimiento de las clases sociales, la acción de grupos afines, así para Hernández y Rodríguez (2002), "La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados" (p. 42), esto implica el nacimiento de las teorías de la administración para el estudio de los fenómenos políticos, económicos y sociales de una época, resultando en concepciones y la fundación de escuelas en el campo de la administración.

La administración dentro de los sistemas parte de asumir la complejidad siempre creciente de las sociedades contemporáneas como una realidad insoslayable que pone a un lado las clásicas concepciones de la sociedad. El tema de estudio sobre la estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, busca entre otras cosas la razón de los sujetos de estudio en el comportamiento de las referencias sociales y la organización gerencial.

El conjunto de componentes humanos que tienen influencia en un componente humano más puede considerarse un sistema de acción administrativa. Los sistemas administrativos pueden ser de todo tipo, incluyendo organismos, procesos, grupos u organizaciones. Pensar en un conjunto de objetos sociales como un sistema, indica lo que tienen y necesita incluirse entre las partes componentes para que tengan sentido, en la manera en que interactúan sus partes y la forma en que el sistema social como un todo se relaciona con otros. Analizar en términos de sistemas sociales la gestión del talento humano en la transformación de la organización, implica que cada componente es completamente comprensible sólo en relación con el resto del sistema social.

En este sentido, la forma en que las partes del sistema administrativo en la gerencia pública del caso de estudio, según Valarino (2009), influye entre sí, parte

no sólo de la transferencia de material, sino también de información. Dicha retroalimentación informativa incluye de manera típica un mecanismo de comparación como parte del sistema social.

Cualquier parte de un sistema administrativo como el caso de estudio, puede considerarse en proceso institucional con sus propias partes e interacciones internas, cualquier sistema social puede ser parte de otro mayor al que influye y del cual recibe influencia. Los sistemas sociales no son excluyentes entre si, pueden estar integrados por partes de uno y todas las partes del otro.

La teoría de los sistemas administrativos apoyada por Melinkiff (ob. cit), explica a las sociedades como una realidad diferente a las clásicas concepciones; y esta teoría intenta elaborar una teoría de la sociedad, que tenga aplicación en otras esferas, incorpora la temporalidad, la contingencia y la estructurabilidad (en oposición a la tendencia natural al equilibrio) como componentes intrínsecos de su teoría. Para esta teoría los principios de la organización basan en la nueva gestión pública en manejo de la participación protagónica, la efectividad de la transversalización de la información, que empujan para que se reformen instrumentos normativos, los cuales permitan la racionalidad en la gestión y aplicación de herramientas gerenciales que proporcionen una institución moderna, capaz de fortalecer los criterios de economía, eficiencia, eficacia, calidad y productividad, como la postura de la proactividad, el logro de objetivos mancomunados, principios de canales de supervisión entre otros.

Los sistemas pensados desde la teoría administrativa son abiertos sobre sí mismos, en tanto son capaces de crear sus propias estructuras y componentes. Esta característica de los sistemas cuestionan la relación todo/parte para incluir una nueva diferenciación sistema/entorno. Por otra parte no existe como en Parsons, jerarquía entre sistemas en función de las relaciones de control de uno sobre otro.

Todo esto viene a dar un aporte a los pensamientos del autor del estudio, ya que en las concepciones pensadas desde la transformación de la organización y sus dependencias Municipales como lo es la Contraloría, se considera que la gestión del talento humano, en gran parte es la fuente principal en el desarrollo eficiente de la

institucionalidad, por lo que la concepción de corresponsabilidad, son elementos ideales a ser tratados en el proceso del conocimiento del cambio, ya que el aprendizaje se postula como autoorganizado y autopersonalizado.

La propuesta teórica administrativa parte de la concepción de sistema y dinamiza a partir de conceptos propios de la acción cooperativa y transversal. En base al cálculo constante en el tiempo, y el sistema pasa a ser el lado indicado por un observador de una distinción en el medio.

Teoría Neoclásica de la Administración

El gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos prescriptivos y normativos, así Chiavenato (2009), considera que también se le llama escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo, lo cual dicho autor lo postula desde varias aristas de la institucionalidad organizacional que la confecciona en pensarla de que costa de cuatro funciones administrativas:

1. Planificación: fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y las acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia donde se dirige la organización.

2. Organización: fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de las tareas en distintos órganos o puestos, también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración).

3. Dirección: fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización.

4. Control: fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

En todos los niveles de la organización de la presidencia, la dirección, la gerencia o la supervisión, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la organización. En realidad, el administrador alcanza estos resultados no sólo con su trabajo individual, sino gracias al esfuerzo unido y coordinado de las personas que laboran bajo su dirección.

El éxito para los seguidores de esta teoría, en cuanto al desarrollo es ofrecer un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas en la orientación, dirección y control de un grupo de individuos para el logro de un objetivo común, bajo la premisa de el mínimo uso de los recursos.

Un enfoque diferente lo ofrece, el modelo de Kast y Rosenzweig (en Chiavenato ob. cit), cuyas teorías apuntan a ver a la "organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades."(Kast y Rosenweig,), estos factores que influyen en la organización los determinan la cultura, recursos naturales, educación, demográficos entre otros.

Teoría Burocrática

El enfoque de la burocracia, representa el primer elemento a considerar al momento de efectuar procesos de revisión y adecuación de jerarquías en las instituciones, es en palabras de Weber (1993), una: "Vertiente relacionadas con estructuras y poder, una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia…". (p. 9). Por lo tanto, esta está caracterizada por la instauración de procedimientos fundamentalmente regularizados, donde se dividen sistemáticamente las jerarquías, las responsabilidades, funciones y relaciones.

De igual forma, el termino de burocracia a menudo en la práctica está asociado al exceso de funcionarios públicos trabajando en las instituciones del estado, aunque estos estén solapando funciones en diferentes órganos, es decir, existentes tantas instituciones haciendo las mismas competencias, con lo cual, la carga burocrática de exceso de nóminas y tramites se ve reflejada de manera abierta, despilfarrando los recursos del erario público; ese es el contenido negativo de esta corriente administrativa.

Petrellas (2009), manifiesta que: "La acción del burócrata se caracteriza por la racionalidad de las decisiones, la impersonalidad de su gestión, su tendencia a encarar lo rutinario y la centralización muy fuerte de su autoridad (p. 10), así las características que estructuralmente se fomentan en un contexto de tareas repetitivas fuertemente normadas y orientadas en lo referido a los criterios de evaluación, representan mucho más a la función que al resultado.

En efecto, el exceso de burocratización en las instituciones de las ramas y niveles del poder público, produce naturalmente los elementos de centralización de las decisiones, funciones y competencias en diversas áreas estratégicas para el desarrollo del país, con los cual, los factores de dominación, poder e intereses siempre están presentes, son connotaciones que Weber le otorga.

La burocracia, para Weber (1993), es precisamente la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas tanto públicas como privadas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, con el objetivo de lograr los fines para los cuales fue creada. Hay que apreciarla en su justa dimensión.

Esta estructura racional, organizada de manera vertical tiene fuertes opositores por cuanto, consideran la participación del trabajador, dejando el estado de pasividad a un comportamiento activo en la actividad administrativa, así dicho autor considera: "El hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de lo que las organizaciones le exigen " (p. 45), donde hay, por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano, y estos incentivos promueven la creatividad.

Estructura Organizacional

La gestión en las organizaciones es parte del proceso administrativo y se encarga del quehacer de la praxis de los equipos institucionales, su función principal es la fijación de planes, establecer metas y objetivos con la participación de los mismos, buscando resultados óptimos que contribuyan al buen desarrollo de la organización. Así Weber (ob. cit), considera: "La sociedad actual necesita organizaciones capaces de ejercitar su gestión, con la finalidad de responder a las necesidades que se plantea; esta gestión va a depender de las personas, del trabajo en equipo, el cual es fundamental y predominante en las instituciones organizacionales" (p. 11).

La gestión pública, por tanto en esta óptica de las organizaciones institucionales, se refiere a la función de quien se desempeña como planificador, organizador, coordinador, evaluador, interactor, líder y controlador de una organización y parte de la eficiencia para alcanzar sus metas y objetivos, lo que depende del buen trabajo realizado ya sea en la organización.

La organización como para Chiavenato (ob. cit) "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (p. 7). Entonces, es la combinación de diferentes recursos tales como: capital intelectual, materiales, suministros, financieros, tecnológicos y físicos, con el propósito de materializar los objetivos, haciendo necesario estructurarla por funciones y área de desarrollo.

La estructura no nace espontáneamente, sino es creada por las direcciones o unidades organizativas, en donde se debe definir las actividades que se van a efectuar, las unidades y puestos de trabajo y procedimientos para la mejor utilización de los mismos.

Así los Tipos de organización: para Melinkoff (ob. cit), generalmente se clasifican en dos tipos formal e informal: Organización Informal: Es el elemento de la organización que no está expresa o formalmente dentro de una empresa. Tal es el

caso del grupo de personas o amigos que se unen y realiza sobre la base de intereses comunes que pueden ser internos o externos a la organización.

Son organizaciones que emergen espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones interpersonales, donde Chiavenato (2002), se refiere que "la organización informal surgen a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo entre las personas y grupos informales que no figuran en los organigramas ni en otro documento formal de la organización". (p. 361).

Organización Formal: Se refiere a la estructura organizacional del puesto y departamentos que existen en las empresas organizadas formalmente. En pocas palabras, la organización formal se establece cuando se determinan las funciones, actividades y responsabilidades, canales de comunicación, procedimiento, entre otros. Esto de manera estricta en instrumentos de organización como manuales y organigramas.

Está basado en la división racional del trabajo, en la diferenciación y la integración de sus órganos, está representada por el organigrama, Chiavenato (ob.cit) sostiene que "es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos". (p. 361).

En la función de planeamiento: requiere la acción de los cambios y restricciones pronósticos, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.

Las organizaciones, sobre todo del área de la Contraloría del Municipio los Salias**,** por lo tanto se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades del desempeño de los en su praxis profesional, como el caso de estudio. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso que allí se da donde el gestionar fiscal, se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes consideradas indeseables en materia de procesos, sobre todos de aquellos que tienen que gestionar el aspecto administrativo de la

organización, antes de abordar los enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción de cambio que eleve la calidad de los procesos del desempeño. Así el tema de la acción organizacional ha pasado desapercibido, sin embargo su relevancia es sustancial en la gestión de la acción pública, sobre todo de las instituciones como la que se estudia.

Factores de la Adecuación de la Estructura Organizativa

Los factores de la adecuación de organizacional representan pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes, así los plantea Weber (1993), y considera que cada realidad es diferente, pero al tomarla como igual a otra se generan problemas de profundidad de todo tipo, de allí que en este referente se apoya en los principios de Melinkoff (ob. cit), los cuales apremian declaraciones, enunciados o preceptos que guían el acto de construir al existo de la organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido principios que a observarse al organizar institucionalmente según dicho autor, y pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera.

1. Principio del Objetivo: de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, etc.

2. Principios de los canales de Supervisión bien definida: según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.

3. Principio del espacio control: de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.

4. Principio del equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.

5. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.

6. Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

7. Principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

De esta forma dichos principios en la realidad de la Alcaldía de los Salias en el Área de la Contraloría, se pudiera considerar como el proceso de adaptación de las factores involucradas más o menos similares con valores similares en función del talento humano. Toda institución tiene su propia elementos que interactúan y es el talento humano es el que genera los mismos en una organización.

Los factores organizacionales están fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas con el sistema interno de valores y creencias, así como actitudes que incluyen: creencias, afecto y tendencias de actuación.

De acuerdo con Melinkoff (ob, cit), existen dos enfoques sobre los factores organizacional enfocados en sus principios: el que comprende la acción como una

variable influyente en el comportamiento y sus resultados tanto como la tecnología, la estructura, el liderazgo y el clima, entre otros; en este caso, se trata de describir a la cultura y su lugar en el funcionamiento organizacional., así la acción institucional por tanto adopta un enfoque funcionalista al permitir el funcionamiento de la organización con respecto de la racionalidad en visión desde el desarrollo organizacional.

El otro enfoque se refiere a que la organización desde sus factores influyentes, es decir, la connotación socio antropológica de la organización donde la acción institucional del talento humano se hace metáfora y la organización en razón, logros compartidos trasmitidos por el lenguaje, la imagen y los símbolos.

Se puede considerar en función a lo expresado, que un elemento principal para el fenómeno de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, es la inclusión de las organizaciones en el entorno administrativo como uno de los factores explicativos del estilo de principios que adoptan. Esto sucede en relación en general y de la comunidad en la que desenvuelven la actividad, para determinar las pautas de la filosofía de los principios tratados y básicos respecto al trabajo y las relaciones humanas.

La organización y sus principios de acción serían entonces el producto de una construcción social; son el resultado de una realidad organizacional mediante la interacción comunicativa y de la actividad conjunta para alcanzar objetivos comunes. En ellas existe el proceso de objetivación social, por medio del cual tiene lugar la construcción cultural y de socialización de los contenidos culturales por medio del cual se aprende y comparte la cultura de la organización. Cada organización, desarrolla su realidad, no existen prácticas de gestión universales, que cada organización es única, como única es su cultura y demanda estrategias de gestión particulares.

Se entiende entonces que la esencia de la organización, un sistema simbólico, de creencias, valores y comportamientos construidos, aprendidos y compartidos por los miembros de la organización que aporta coherencia y cohesión, tanto a la actividad interna como a la interacción con el medio circundante. Ante tal situación,

el concepto organizacional incluye las cualidades de la coherencia y la cohesión.

Esta coherencia y cohesión de los principios de Melinkoff, se parte entonces de la definición de coherencia institucional en la nueva postura de la gestión pública, la cual se pude entender como la carencia de contradicciones entre los componentes de la organización, es decir, entre las creencias, los valores y los comportamientos y, en general, así una adecuada relación entre ellos debe establecer una lógica de interdependencia mutua, de forma que la modificación de cualquier componente provoque el cambio en el resto.

En este sentido, la cohesión o consistencia es aquel grado de intensidad y de extensión con el que se comparten las variables culturales, que permite la unidad del grupo en torno al proyecto organizacional y que bajo determinadas condiciones conducen a la implicación del sujeto con su trabajo.

Entre los niveles de utilización de los principios citados como factores de consideración para tema de investigación, existe interacción, y esto le concede movilidad a sus contenidos, y la institución le da no solo estática, sino dinámica, que evoluciona y cambia, lo que puede constituir, a simple vista, una perspectiva integral, una visión de identidad y sentido a las situaciones, es decir, aporta estabilidad, certidumbre y confianza.

Procesos Medulares y de Apoyo de la Estructura Organizativa del Modelo de la Gestión Pública

La nueva gestión pública, orienta sus objetivos en diseñar y mantener una administración eficiente y eficaz, es decir, que satisfaga las prioridades reales de las organizaciones y por consiguientes de los ciudadanos, utilizando el menor costo posible y alcanzado mayores beneficios. Todo ello, apoyado en un sistema de control de gestión que garantice altos niveles de transparencia en los procesos, planes, programas y proyectos. Para Leeuw y Sánchez (ob. cit), la nueva gestión pública: “Enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas,

esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios" (p. 92), todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

En efecto, las instituciones del estado debe aplicar estos enfoques modernos de carácter gerencial para superar los calificativos de la cultura organizacional del sector gobierno, pues, a priori se cataloga como inalcanzable instaurar estrategias gerenciales que contribuyan a controlar y evaluar los resultados.

Partiendo de allí, esto enfoque gerencial innovador representa un camino para conformar áreas institucionales emergentes, que integran procesos medulares y de apoyos con altos niveles de eficacia y eficiencia, mediante reformas de la estructura organizacional para impulsar instrumentos que reduzcan los niveles burocráticos propios de los poderes y ramas del poder público, utilizando las bondades de las diferentes teorías gerenciales que cooperan en el marco de este enfoque teórico, con miras a aprovechar los recursos, revisar y adecuar las estructuras jerárquicas y el mejoramiento de los procesos neurálgicos, de allí que desde las postura enunciadas las acciones de la triada de eficacia, eficiencia y efectividad son necesarias, tal como se visualiza en la siguiente gráfico.

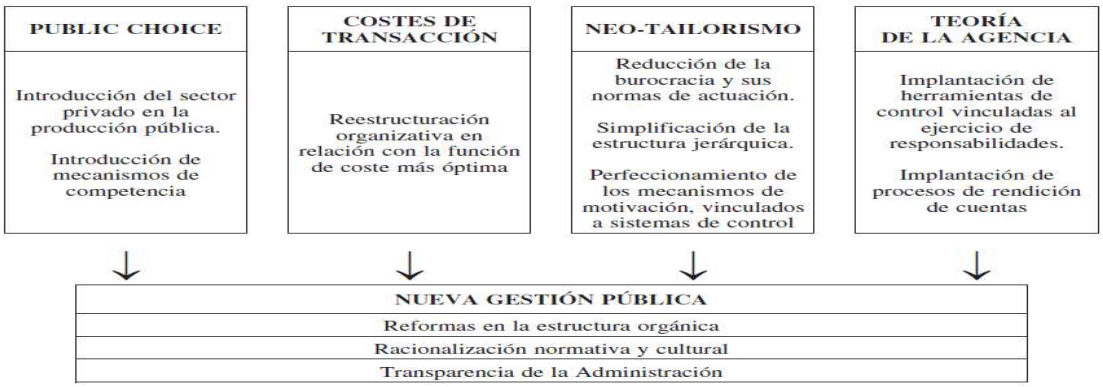

Gráfico 2. Pilares de la Nueva Gestión Pública. García (2007).

Ante la situación descrita, el actual sistema de actuación pública es un escenario nuevo vinculado necesariamente con dos enfoques o tendencias básicas de

coordinación; en primer lugar, el sector público busca reducir las diferencias respecto al sector privado en términos de talento humano, sistemas de remuneración y mecanismos e instrumentos de gestión; y, en segundo lugar, existe una simplificación en la aplicabilidad de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de las unidades administrativas u operativas.

Quizá la presencia de este enfoque administrativo, incentiva a desarrollar y perfeccionar herramientas de planificación y organización, especialmente orientadas a la revisión y adecuación de la estructura jerárquica, que promueva cambios sustanciales en los procesos para fortalecer los resultados institucionales, asociando la nueva gestión pública con la introducción de conceptos, prácticas y técnicas procedentes del sector privado, donde necesariamente se deben desarrollar instrumentos que vislumbren los nuevos horizontes que buscan las instituciones estatales, en el marco de los grandes cambios que se dan en el mundo.

Así, el individuo se ve en la necesidad de integrarse a una organización que a la larga son el marco en donde se desarrollan y, en algunos casos, decaen si estas organizaciones igualmente se desarrollan o merman en sus acciones. Así en el siguiente gráfico se visualiza la reforma de la organización desde las acciones necesarias de actualización, planteadas en el neo tailorismo.

TEORÍA	ACTUACIONES		
PUBLIC CHOICE COSTES DE TRANSACCIÓN	Reformas en la estructura organizativa	*Reducciones puras de la dimensión*	Privatizaciones
			Gestión indirecta de servicios
		Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión	Introducción de competencia externa
			Cooperación o colaboración
		Modificaciones en el diseño organizativo	Creación de competencia interna
NEO-TAILORISMO			Simplificación de la estructura jerárquica: La descentralización
	Racionalización normativa y cultural	*Racionalización normativa*	Racionalización procedimientos administrativos
			Desburocratización
		Racionalización cultural	Desarrollo de políticas de personal
TEORÍA DE LA AGENCIA			Introducción de técnicas privadas
			Innovación tecnológica
	Transparencia de la Administración	*Comunicación externa*	
		Participación ciudadana	

Gráfico 3. La Nueva Gestión Pública. García (2007).

Dentro de este contexto, Leeuw y Sánchez (ob. cit) manifiestan que las

prácticas gerenciales en las instituciones de carácter público han cambiado al mismo ritmo de la dialéctica social y económica, tanto así, que la visión evaluativa de las concepciones gerenciales han dado paso a la creatividad humana y al diseño de innumerables herramientas para la conducción de las organizaciones, realizando reformas estructurales necesarias, con la introducción de técnicas para la gestión eficaz, eficiente y económica de los recursos con los que disponen para el diseño de un sistema de información útil para tomar decisiones oportunas, que permitan materializan los fines que persiguen.

La relación directa que tiene el enfoque de la nueva gestión pública, con los propósitos que este proceso de investigación, se encuentra impulsar la modificación de la estructura para la racionalización de los recursos, que mejoren el accionar de los procesos medulares y de apoyo, incentiven el fortalecimiento del capital intelectual en términos de facilitar mecanismos de ascensos mediante un estructura descentralizada funcionalmente.

Con relación a ello, Uvalle (2009), dentro de los cinco puntos planteados fundamentales de la nueva gestión pública, hay dos que son coherentes y consistentes directamente con el trabajo: "…Que impulsen procesos de autonomía funcional de acuerdo con los esquemas del cambio organizativo e institucional…Que adopten indicadores de medición para analizar mejor la evaluación de los planes, metas y objetivos". (p. 223), y expresa de lo que es una organización existen en cantidad, como una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas.

De igual forma, considera la nueva gestión pública, como una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

De esta forma, se interpreta que existe la necesidad humana de que los individuos se reúnan en grupo desde la postura de la nueva gestión pública, los cuales se organizan con sus leyes, normas, principios y estructuras propias para realizar una o varias actividades para lograr sus propósitos, y dicha postura posea las características de ser diferentes unas a otras aunque pueden tener semejanzas o características similares y existir organizaciones dentro de una organización. Es importante señalar que la organización tiene la característica de capacitar, doctrinar y persuadir a sus miembros a que realicen o respondan con aquellas conductas que ésta desee, existiendo niveles de regulación de esas conductas. La organización logra el entrenamiento necesario para que el criterio personal se convierta en el criterio de la organización.

Bases Legales

El sustento legal que sirve de base para diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, parte de la disposición contenida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual contempla elementos que son considerados relevantes para abordar la temática.

> Artículo 176. Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos, sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República, y será dirigida por el Contralor o Contralora Municipal, designado o designada por el Concejo mediante concurso público que garantice la idoneidad y capacidad de quien sea designado o designada para el cargo, de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley.

Por lo tanto, las Contralorías Municipales, tienen rango constitucional como un órgano del poder público municipal, que tiene la inmensa responsabilidad y funciones de valorar los resultados del poder ejecutivo local, es decir, realizar las actuaciones

fiscales sobre la ejecución de los ingresos, gastos y patrimonio que la alcaldía realizó para materializar las políticas públicas en el marco de los fines que persigue el estado, durante un periodo determinado.

De igual forma, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal en su Artículo 46 expresa:

> La Contraloría General de la República y los demás órganos de control fiscal externo, en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en los entes u organismos sujetos a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y de las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

En el marco del funcionamiento de los niveles territoriales de gobierno y las ramas del poder público, se considera la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, este instrumento jurídico señala cómo será la actuación de los diferentes órganos que coexiste en las entidades municipios; y de acuerdo al artículo 101, se establece que "la Contraloría Municipal gozará de autonomía orgánica, funcional y administrativa, dentro de los términos que establezcan esta Ley y la ordenanza respectiva". En ese sentido, el presente proceso de investigación tiene articulación directa con esta normativa, por cuando se estará proponiendo una estructura organizacional y funcional que buscará incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y productividad de la institución de control fiscal local.

Otro referente legal lo constituye la Resolución Nº 01-00-000245 de fecha 24/05/2016, emanada de la Contraloría General de la República, mediante la cual se dictaron los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Contralorías Municipales. Cuyo instrumento jurídico normativo emanado por el órgano de control fiscal nacional, exhorta a las máximas autoridades a unificar criterios, directrices y aspectos inherentes a la estructura básica, distribución de funciones y procesos para

ofrecer un servicio de control y fiscalización eficaz, en función de la demanda e importancia que reviste dentro de la localidad, y finalmente el municipio es uno de los pocos que cuenta con esta tipología de estructuras organizativas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está referido a la descripción y definición de procedimientos secuenciales operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos. En palabras de Arias (2012) sostiene que "la metodología de investigación incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado." (p. 110); por lo tanto, el fin esencial de esta sección, es situar en el lenguaje de la investigación, los métodos, herramientas e instrumentos que se emplearan a lo largo del desarrollo del trabajo.

El tipo, nivel y diseño de estudio es uno de los elementos dentro de la dinámica de lo que es la metodología de la investigación, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos dependiendo de las diferentes clasificaciones que se hagan con relación a esos procesos. En algunas ocasiones, cualquier estudio puede incluir elementos de más de las diferentes clasificaciones que se hagan.

En este sentido el estudio se desarrolla en función del tipo de campo con apoyo documental, de nivel descriptivo y diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables, además se destaca que la selección del tipo de estudio básicamente depende de dichas variables: (a) estructura organizacional; (b) actores críticos que van a determinar la adecuación de la estructura organizativa; y (c) procesos medulares y de apoyo que adecuarán la estructura organizativa desde el Modelo de Nueva Gestión Pública.

Tipo y Diseño de la Investigación

El estudio partió del análisis de los referentes desde la postura del tipo de investigación de campo y diseño no experimental, ya que se trabajó en base a materiales procesados, de tipo fuentes consideradas con apoyo documental, que posibilitaron cubrir una amplia gama de fenómenos y abarcar una experiencia mayor sobre el tema.

Dentro de las diferentes modalidades existentes para la elaboración de los trabajos especiales de grado: (a) investigación de campo, (b) proyectos factibles y (c) investigación documental. Para la elaboración del presente trabajo se ha seleccionado la modalidad de investigación de tipo de campo.

La selección de dicha modalidad se fundamenta en el hecho de que permite establecer, de una manera más idónea, los siguientes aspectos:

• Cuantificar o medir de una manera más bien independiente y con la mayor precisión posible, los diferentes conceptos o variables a los que se refiere la investigación. Las variables independientes de este trabajo son: los equipos de proyectos, el poder y el conflicto y las variables dependientes son la negociación y las consecuencias de los conflictos dentro de la dinámica de los equipos de proyectos. Esta cuantificación indicará cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno tratado y permitirá la posibilidad de establecer predicciones.

• Medir el grado de relación que existe entre los diferentes conceptos o variables que se refiere la investigación. Cuantificar la relación y el grado de la misma entre lo que es poder, conflicto, negociación y equipo de proyecto.

Con ello se compara cada concepto o variable conociendo el comportamiento de las otras variables relacionadas y se evalúa el grado de relación entre las mismas

El desarrollo de este tipo de investigación requiere considerables conocimientos en el área de la gestión de la nueva gerencial pública, ya que es necesario establecer o formular las preguntas específicas o temas fundamentales que se busca responder o analizar, tales temas son: lo que es un equipo saben de la organización, fundamentos, tipos, poder, conflictos, conflictos e negociación y las

consecuencias de los conflictos entre otros; a tal fin se posee: (a) la experiencia; (b) por el hecho de poseer la información necesaria producto de la recopilación de información y (c) los conocimientos últimos adquiridos.

La investigación de campo, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), considera que: "Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos…" (p. 20).

De igual forma Ramírez (2008), los estudios de tipo de campo.

> Es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural. Se llama también investigación sobre el terreno. Es importante en las ciencias sociales realizar este tipo de investigaciones ya que, siendo su objeto natural de estudio el hombre y sus acciones, es perfectamente pertinente abocarse a estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen. (p 77).

En función del objetivo general del estudio, la investigación se basó en una investigación de campo, el cual tiene un carácter investigativo, reflexivo y analítico, ya que se examina la importancia del mismo y la información fué recopilada en la realidad directamente en el área de estudio.

La investigación a nivel descriptivo, según Pavón (2009), "...incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos." (p. 86).

El nivel permite el análisis crítico de las fuentes referenciales para su posterior interpretación y trascripción en el estudio. Bajo esta definición, el nivel descriptivo de las investigaciones permite una deducción detallada de hechos reales, de forma concreta y precisa.

El proceso señalado es aplicado por ser el que se adapta a la investigación objeto de estudio, ya que la búsqueda de la información y las bases teóricas consultadas en la mayoría de los casos permitieron al investigador realizar un análisis crítico y descriptivo del proceso para llegar al camino en concreción de la investigación.

El nivel de la investigación descriptivo el cual se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno, un objeto de estudio. La investigación se suscribe en el nivel analítico ya que se busca examinar la realidad.

De igual forma el diseño de investigación fue no experimental, según Palella y Martins (2006), "Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable." (p. 62). El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observaron los hechos tal como se presentaron en su contexto real y en tiempo determinado sin manipulación para poder analizarlos.

Por su parte el estudio con diseño no experimental, según Sabino (2006), "…es un plan o estrategias concebidas para responder a las preguntas de investigación. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar interrogantes que se han planteado en un contexto en particular." (p. 108).

Por lo tanto, la presente investigación estuvo enmarcada en un diseño no experimental, por las características y objeto de estudio, ya que consiste en observar los hechos tal y como suceden sin manipulación de las variables.

Variables

La variable como elemento a tomar en cuenta por la investigadora ha sido conceptualizada por diferentes autores. Arias (2006), plantea:

> La variable es todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos y objetos, es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambios o variaciones. (p. 62).

Según lo expuesto, la variable es todo lo que varía en la investigación y permite al mismo caracterizar los diferentes aspectos a tratar en el estudio. Es decir, las

variables son las propiedades, características y manifestaciones de los objetos o sujetos a estudiar en una situación evaluativa o investigativa que son susceptibles de tomar distintos valores cualitativos o cuantitativos.

Operacionalización de las variables

La definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos más sencillos que permiten la máxima aproximación para medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones e indicadores.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTMES
Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Contraloría del Municipio Los Salias.	Estructura organizacional	Institucional	Teoría de la administración en desempaño Burocratismo en participación institucional Organización en autonomía Desempeño institucional	1 2 3 4
Identificar los factores críticos que van a determinar la adecuación de la estructura organizativa.	Factores de adecuación de la estructura organizativa	Comunicacional	Estructura organizativa Estrategias y operaciones institucionales Actividades propias de la organización	5 6 7
Definir los procesos medulares y de apoyo que adecuarán la estructura organizativa desde el Modelo de Gestión Pública.	Estructura organizativa desde el Nuevo Modelo de Gestión Pública	Organizacional	Cambios demandados por el entorno Procesos cooperativos Comités de participación fiscal	8 9 10

Fuente: Autor (2018)

Población y Muestra

La población en este estudio, se constituyó por todo el personal que ejerce funciones en la Contraloría del Municipio Los Salias del estado Bolivariano de

Miranda, es decir, de acuerdo a la información suministrada por la Coordinación de Recursos Humanos, la totalidad de la población es de veintiún (21) sujetos. Al respecto Arias (ob.cit), señala que "la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de investigación". (p. 81).

Por tanto, las características de los sujetos de estudio, es que son integrantes del equipo de trabajo de ese órgano de control y fiscalización municipal, y en consecuencia todos influyen en el proceso de investigación objeto de análisis, donde se obtendrán hallazgos en cuanto a la estructura organizacional vigente, los procesos, procedimientos, funciones y competencias gerenciales.

En cuanto a la muestra según Sabino (2006), "Es un subgrupo de la población…" (p. 56). De igual forma, se considera un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto al que se llama población. La muestra se utiliza porque pocas veces se puede medir la población es su totalidad y se consideró el total de la población en base a los criterios de selección, de ser personal activo y fijo, tener disponibilidad para el proceso de investigación, formar parte del cuerpo de trabajadores de dicha organización.

Dada las características de este universo, se puede apreciar que es una muestra finita y controlable, en vista del número reducido de los sujetos involucrados en el proceso, de tal manera que la muestra fue la totalidad de la población.

Cuadro 2. Población y Muestra

Denominación de Cargos	Cantidad
Directores de Línea	4
Coordinadores	5
Auditores de diversas Áreas	4
Analistas de diversas Áreas	3
Asistentes Administrativos	4
Asistente de Oficina	1
	21

Fuente: Coordinación de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Los Salias, estado Bolivariano de Miranda. (2017).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Como técnica de recolección de la información se utilizaron mecanismos, adaptados a la tipología de investigación, donde Arias (ob.cit) define las técnicas como los "Procedimientos o formas particulares de obtener datos o información" y señala que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". (p. 67).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la técnica que se aplicó fue la encuesta, Palella y Martins (ov. cit), se refiere a una "Técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador". (p. 123). En otras palabras, su aplicabilidad se orientó a recopilar todos los elementos necesarios en cada uno de los sujetos de estudios, representados en esta investigación, los cuales desempeñan funciones de alto nivel, de dirección, administrativas y operativas.

En sustento a la técnica que se empleó, se diseñó un instrumento operacional de recopilación de datos, un (1) cuestionario, el cual estuvo estructurado de la siguiente manera: a) carta de presentación; b) instrucciones y c) diseño del cuestionario conformado en formato tipo Likert de cuatro alternativas de respuesta, en forma decreciente, según la escala siguiente: 4 = Siempre (S), 3 = Casi Siempre (CS), 2 = Nunca (N), y 1= Casi Nunca (CN); que se aplicó a los sujetos objeto de indagación. (Ver Anexo "A").

El cuestionario es definido por Arias (ob.cit), "Como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador". (p. 74). Para este estudio el cuestionario estuvo conformado por diez (10) ítems; relacionados de forma directa con las dimensiones establecidas en la operacionalización de las variables e indicadores, cuyo propósito orientó sus esfuerzos a identificar los factores críticos que determinaron la adecuación de la estructura organizativa para definir los procesos medulares y de apoyo que la adaptan desde un modelo de gestión pública, apoyado en los principios medulares de Weber y las teorías tratadas en el estudio.

Validez y Confiabilidad

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes, es decir, se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que evalúe lo que se propone medir.

Partiendo de tales criterios metodológicos, el cuestionario que aplicado fue sometido a juicio de expertos para determinar la validez de su contenido. Palella y Martins (ob.cit), puntualizan que la validez es definida como: "La ausencia de sesgo. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir." (p. 160). Lo anterior da una idea de la relevancia que tiene la validación por expertos para el proceso de recolección de los datos. En este orden de ideas, son importantes los aportes que Palella y Martins (ob.cit), quienes manifietan que:

> La técnica de juicio de experto consiste en entregarles a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o instrucción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.161).

En el presente estudio, se entregó a los expertos, el instrumento con las siguientes características: dos (02) especialista de contenido del área de la investigación y un (01) especialistas en metodología, el título de la investigación, objetivo general y objetivos específicos, el cuadro de operacionalización de las variables, el instrumento y formatos de la matriz de validación, a fin de indicar la claridad y congruencia de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente.

Con respecto a la confiabilidad cabe destacar que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos

utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar con valores entre cero 0 y uno 1, donde un coeficiente con un valor de significancia de cero la confiabilidad es nula, la confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad total más se acerque el coeficiente a cero, hay mayor en la medición.

En relación a lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2012), indican que la confiabilidad es el: "Grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes". (p. 277). Con lo cual, se estableció la confiabilidad a través de una prueba piloto, a una muestra pequeña representada por cinco (5) sujetos seleccionados de manera aleatoria de otra dependencia de control y fiscalización, según el porcentaje de la población y que no formaron parte de los sujetos de estudios, con el objeto de plasmar la confiabilidad del instrumento, permitió detectar las ventajas, desventajas y errores que existian con la finalidad de realizar las correcciones.

Para estimar la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la Escala de Likert, siendo que en los casos de medición de constructo en escalas existen varias respuestas tipo Likert. Autores como Palella y Martins (ob.cit.), señalan que: "Consiste en un conjunto de ítemes presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran". (p.154).

Así mismo, se estableció modos para comprobar si el instrumento que se evaluó recopiló la información defectuosa y por tanto pudo llevar a conclusiones acertadas, con el que se desarrolló las mediciones estables y consistentes. Entonces la lectura es, que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una confiabilidad respetable a partir de que el resultado sea mayor o igual que 0,61, de acuerdo a los valores que se reflejarán posteriormente.

Subsiguientemente, se procedió a la codificación, es decir a la trascripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada para determinar el coeficiente de confiabilidad, mediante la aplicación de la siguiente fórmula, el cual dio un resultado favorable, es decir, la obtención del resultado expresa 0.92 altamente confiable. (Ver anexo "B"). La fórmula utilizad fue:

$$r_{II} = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S_1^{\,2}}{S_t^{\,2}}\right]$$

Dónde: r= coeficiente de confiabilidad

K= número de ítems

S_t^2 = varianza total de la prueba; y

$\sum S1^2$ = sumatoria de las varianzas de ítems

Cuadro 3. Criterios de Confiabilidad

[redacted]

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

El análisis de los datos consistió en la interpretación de la información que se obtuvo a lo largo del estudio en función de los objetivos planteados en la investigación. La relación de las variables con los resultados hallados permitió caracterizar el contexto estudiado y dar respuesta a las interrogantes. Una vez recopilado los datos, se procedió a su análisis. Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), señalan que: “Los datos recogidos en el campo constituyen las piezas de un puzle que el analista se encarga de ir encajando, utilizando la evidencia recogida para orientar la búsqueda de nuevas evidencias susceptibles de incorporarse a un esquema emergentes” (p. 197), lo cual da significado de la realidad estudiada.

La información que se obtuvo fue ordenada y clasificada, para determinar la calidad de los datos recogidos. Una vez realizada esta actividad se desarrolló desde el describir, diagnosticar y explicar el problema con el soporte científico pertinente. Los resultados fueron agrupados en cuadros y gráficos para reflejar valores frecuenciales y porcentajes de cada ítem, de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores, permitiendo una visión global y particular del objeto de estudio.

Procedimiento

De acuerdo al propósito establecido en este estudio, se realizó en primera instancia una serie de recopilaciones de fuentes bibliográficas, con la finalidad de tener claro cada una de las propuestas a estudiar. Luego se procedió a redactar el título del proyecto de investigación, se identificaron las variables para redactar el objetivo general y los objetivos específicos. Para esta parte se siguieron los siguientes pasos.

1. Se realizó una primera fase de indagación.
2. Se planteó la idea de estudio, con sus respectivos objetivos (generales y específicos), y la justificación.
3. Se realizó el marco teórico, donde se establecen los antecedentes, las bases teóricas. El desarrollo del marco teórico, induce a la selección apropiada de la información.
4. Se especifica la metodología a aplicar en base al estudio, el análisis y presentación de los resultados, se desarrolló las recomendaciones que emerge de la realidad investigada, luego se presentan los resultados de la investigación, las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta generada del estudio, por último las referencias bibliográficas consultadas y anexos

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se señalan los resultados obtenidos en la investigación, sobre diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, en la base de los instrumentos aplicados al estudio de caso. Los resultados numéricos obtenidos se transformaron en resultados porcentuales para su respectiva comparación, y estos se analizaron por separado y se presentaron en gráficos en los que se establece un contraste de los mismos.

Entre las formas más idóneas para procesar los datos se encuentra la tabulación que según Arias (2006), consiste en "Agrupar un cierto número de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en la investigación y operarlos como datos cuantitativos." (p. 53). Se codificaron las preguntas, tomando en consideración cada uno de los ítems con sus correspondientes variables y dimensiones respectivas, procediéndose a sacarles el número en frecuencia y porcentaje. Se presentaron los datos de una manera organizada, tabulándose y constituyendo cuadros y gráficos para una mejor comprensión. Los cuadros estadísticos son con la finalidad de presentar los resultados obtenidos, donde se plasmaron los valores absolutos y porcentuales, obtenidos de la aplicación del instrumento. Estos datos permitieron obtener los elementos necesarios para su análisis.

A continuación, se procede a presentar los datos obtenidos en gráficos y tablas elaboradas según las variables de estudio y sus respectivas dimensiones; se realizan los análisis de los datos obtenidos en forma cuantitativa y cualitativa, tomando en cuenta la frecuencia y el porcentaje de respuestas.,

Dimensión Institucional

Cuadro 4: Interpretación Porcentual de la Dimensión Institucional

Ítems	Siempre		Casi Siempre		% Favorable		Algunas Veces		Nunca		% Desfavorable	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1.- ¿Considera usted que existe un ambiente institucional acorde para el mejor desempeño de sus labores?	3	14	0	0	3	14	2	10	16	76	18	86
2.- ¿Los trabajadores de la Contraloría Municipal Los Salias participan en las actividades de carácter institucional?	3	14	1	5	4	19	8	38	9	43	17	81
3.- A su entender ¿Los funcionarios de la institución tienen autonomía para proponer soluciones a los problemas claves de la institución?	2	10	0	0	2	10	0	0	19	90	19	90
4.- ¿El modelo de gestión actual de la Contraloría responde a un proceso innovador en pro de elevar un desempeño institucional?	0	0	0	0	0	0	19	90	2	10	21	100

Fuente: El Autor (2018)

Cuadro 5: Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Institucional

Indicadores	% Favorable	% Desfavorable
Ambiente Institucional	14	86
Participación	19	81
Autonomía	10	90
Innovación	0	100

Fuente: El Autor (2018)

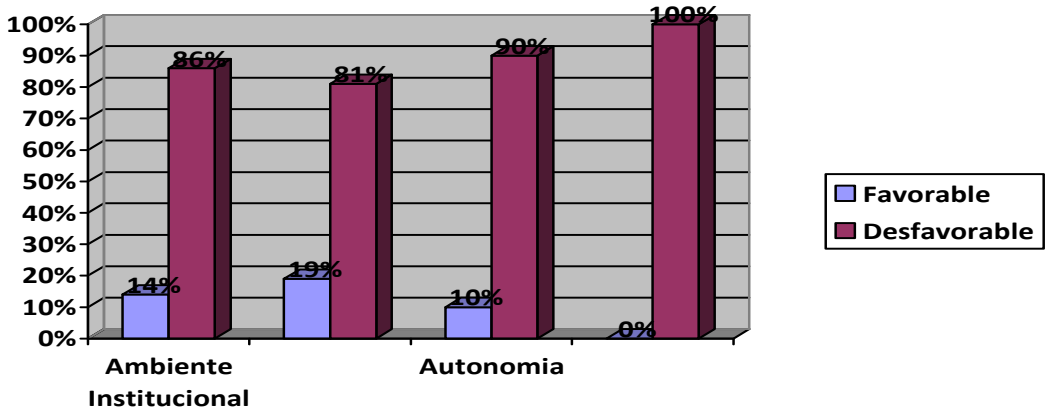

Grafico 4: Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Institucional

Análisis de la Dimensión Institucional

La dimensión institucional arroja que en el ítem N° 1 el catorce por ciento (14%), considera en el ítem N° 1 que siempre existe un ambiente institucional acorde para el mejor desempeño de sus labores, mientras que un diez por ciento (10%) no lo observa así, por otra parte, el setenta y seis por ciento (76%) nunca lo percibe así. Esto demuestra que el ambiente institucional es desfavorable en un ochenta y seis por ciento (86%) en la Contraloría Municipal Los Salias sobre un catorce por ciento (14%). Cabe destacar que, el ambiente institucional, es aquel que se genera de la convivencia cotidiana de los miembros de una organización, en este sentido Dávila (2016) argumenta que el ambiente institucional tiene que ver con "Actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador de la institución." (p.1).

Otro aspecto de la dimensión institucional fue que en el ítem N°2 en un catorce por ciento (14%) los trabajadores de la Contraloría Municipal Los Salias participan en las actividades de carácter institucional, al mismo tiempo, un cinco por ciento (5%) casi siempre lo hace, por otro lado, un treinta y ocho por ciento (38%) algunas veces participa y un cuarenta y tres por ciento (43%) nunca lo hace. Es importante reflexionar en este aspecto que, la desmotivación del talento humano supera en un

ochenta y un por ciento (81%) los niveles desfavorables de la misma sobre un diecinueve por ciento (19%) favorable. Según Hernández (2010), la participación es "Tomar parte de algo y formar parte de algo." (p.805). en este sentido la participación de los trabajadores ayuda a mejorar el clima institucional.

Por su parte, el ítem N° 3 el diez por ciento (10%) de los funcionarios siempre tienen autonomía para proponer soluciones a los problemas claves de la institución más, sin embargo, un noventa por ciento (90%) no lo considera de esta forma, queda entendido que, la autonomía es la capacidad de gobernarse a sí mismo sin coerción externa. En efecto y al igual que los ítems anteriores el noventa y un por ciento (91%) las condiciones de la autonomía son desfavorable sobre un diez por ciento (10%) favorable y la salvedad para el autor del presente trabajo de investigación, la autonomía en las decisiones de la Contraloría del Municipio Los Salias no debe darse de manera total a los trabajadores porque debe existir un orden institucional jerárquico.

En particular, el ítem N° 4 según la opinión del talento humano, el noventa por ciento (90%) sostuvo que algunas veces el modelo de gestión actual responde a un proceso innovador en pro de elevar el desempeño institucional y un diez por ciento (10%) sostuvo que nunca responde. Al respecto, se tendría que tener que conocer el recurso humano de la Contraloría del Municipio Los Salias sobre la innovación de los planes del Gobierno Municipal. No obstante, el cien por ciento en este ítem fue un indicador desfavorable.

Con alusión a la innovación según Graus (2018), "Se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad." (p. 1), de igual forma lo encontrado se coteja con los postulados de Melinkoff en el campo institucional quien refiere que es precisamente la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, con el objetivo de lograr los fines para los cuales fue creada. Hay que apreciarla en su justa dimensión.

Dimensión Comunicacional

Cuadro 6: Interpretación Porcentual de la Dimensión Comunicacional

Ítems	Siempre		Casi Siempre		% Favorable		Algunas Veces		Nunca		% Desfavorable	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
5.- ¿Usted participa en las charlas de la Contraloría Municipal Los Salias?	2	10	0	0	2	10	14	66	5	24	19	90
6.- ¿Comparte con el personal las actividades relacionadas a las estrategias y operaciones vinculadas con el plan anual?	0	0	5	24	5	24	10	48	6	28	16	76
7.- ¿Colabora usted con los talleres motivacionales?	0	0	0	0	0	0	13	62	8	38	21	100

Fuente: El Autor (2018)

Cuadro 7: Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Comunicacional

Indicadores	% Favorable	% Desfavorable
Charlas	10	90
Compartir	24	76
Talleres	0	100

Fuente: El Autor (2018)

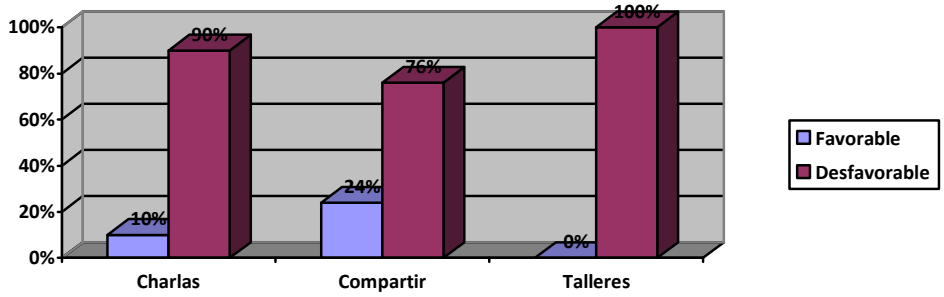

Grafico 5: Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Comunicacional

Análisis Dimensión Comunicacional

El ítem N° 5 el diez por ciento (10%) del talento humano siempre participa en las charlas de la Contraloría Municipal de Los Salias mientras que un sesenta y seis por ciento (66%) algunas veces lo hace y un veinticuatro por ciento (24%) nunca participa. Es por ello que, la Contraloría del Municipio Los Salias debe incentivar a sus trabajadores a incorporarse en las charlas relacionadas con el trabajo que desempeñan como aquellos de interés y cultura general. Es por ello que, para Aliaga (2015), la charla es "Aquella conversación, que generalmente ostenta tintes amistosos e informales, y que uno mantiene con otro individuo o con varios, que hacen las veces de interlocutores, con la misión de comentar algún tema, ponerlo, o tomar conocimiento de algo." (p. 1).

En este orden el ítem N° 6 un veinticuatro por ciento (24%) siempre comparte con el personal las actividades relacionadas a las estrategias y operaciones vinculadas con el plan anual. A la par un cuarenta y ocho por ciento (48%) algunas veces lo comparte, pero un veintiocho por ciento (28%) nunca lo hacen. Por lo tanto, prevalece en un setenta y seis por ciento (76%) el factor desfavorable sobre un veinticuatro por ciento (24%) favorable. Resulta oportuno citar a Pérez (2014) quien explica que compartir es "La acción de distribuir, repartir o dividir algo en varias partes. De esta forma, es posible el disfrute en común de un determinado recurso o espacio." (p.1).

Adicionalmente, el ítem N° 7 el sesenta y dos por ciento (62%) del talento humano de la Contraloría del Municipio Los Salias algunas veces colabora con los talleres motivacionales y el treinta y ocho por ciento (38%) nunca colabora. Claramente, el cien por ciento (100%) descansó en un factor desfavorable. De hecho, para Merino (2014) los talleres "Son una metodología de enseñanza que combina la teoría y la práctica. Los talleres permiten el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo." (p. 1).

Dimensión Organizacional

Cuadro 8: Interpretación Porcentual de la Dimensión Organizacional

Ítems	Siempre		Casi Siempre		% Favorable		Algun Veces		Nunca		% Desfavorable	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
8.- ¿Cree usted que la filosofía de la gestión institucional actual de la Contraloría Municipal Los Salias se adecua a los nuevos cambios que el entorno requiere?	0	0	6	29	6	29	0	0	15	71	15	71
9.- ¿La gestión de la Contraloría Municipal Los Salias esta acordes con los procesos de cooperación de los distintos organismos de control fiscal?	2	10	3	14	5	24	16	76	0	0	16	76
10.- ¿Participa usted en los comités de control ciudadano en el Municipio Los Salias?	0	0	0	0	0	0	6	29	15	71	21	100

Fuente: El Autor (2018)

Cuadro 9: Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Organizacional

Indicadores	% Favorable	% Desfavorable
Filosofía de Gestión	29	71
Cooperación	24	76
Comités	0	100

Fuente: El Autor (2018)

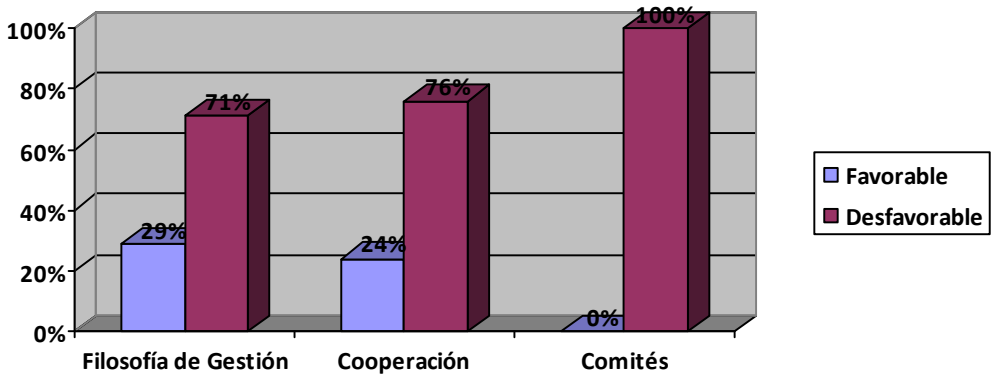

Grafico 6: Indicadores Favorables y Desfavorables de la Dimensión Organizacional

Análisis Dimensión Organizacional

La dimensión organizacional en el ítem N° 8 el veintinueve por ciento casi siempre cree en la filosofía de gestión institucional actual de la Contraloría del Municipio Los Salias, pero un setenta y un por ciento (71%) nunca lo considera así. Aunado a lo anterior en la balanza en este ítem se inclina en un setenta y un por ciento (71%) de nivel desfavorable sobre un veintinueve por ciento (29%) favorable. En referencia a la filosofía de gestión la define Medina (2018) como "El corazón de una organización, y envuelve a todos los elementos de la misma. La claridad en la definición de la misión, visión, principios y valores. Cómo el Liderazgo desarrolla e involucra a toda la organización con esta filosofía." (p.1).

A propósito del ítem N° 9 el diez por ciento (10%) del talento humano opinó que siempre la gestión de la Contraloría del Municipio Los Salias está acorde con los procesos de cooperación de los distintos órganos de control fiscal, un catorce por ciento (14%) manifestó que casi siempre. Sin embargo, el setenta y seis (76%) sostuvo que algunas veces. En cuanto a los niveles en este ítem fue desfavorable en un setenta y seis por ciento (76%) sobre un veinticuatro (24%) por ciento favorable. Pues bien, para García (2018) la cooperación "Es el resultado de una estrategia

aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo.” (p.1).

En referencia al ítem N° 10 el veintinueve por ciento (29%) sostuvo que algunas veces participa en los comités de control ciudadano en el Municipio Los Salias, pero un setenta y un por ciento (71%) nunca participa. Resulta obvio que el cien por ciento (100%) giró en niveles desfavorables de participación. Así, el comité para García (2018) es “Un grupo de individuos que trabajan en conjunto para resolver algún problema o llevar a cabo un proyecto.” (p.1).

Finalmente, las dimensiones institucional, comunicacional y organizacional se pudieron observar que el talento humano presenta desmotivación y apatía en todo lo concerniente con las actividades de la Contraloría del Municipio Los Salias. Resulta oportuno manifestar que, en todos los ítems prevaleció el favor desfavorable sobre el favorable. Es lógico pensar que, esto debe ser de atención para las autoridades de esta prestigiosa organización, porque para que la Contraloría alcance los logros organizacionales y cumpla con la política pública municipal debe recurrir al talento humano para que los mismos desarrollen eficientemente sus funciones en un ambiente laboral agradable que les permita la participación ciudadana.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez recogida la información de los datos en estudio, e indagaciones de las fuentes teóricas referenciales consultadas, en función del estudio sobre diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, se tiene la información que da respuestas a las interrogantes del estudio materializadas en los objetivos, y se presentan como las conclusiones una vez agotada la recolección de datos; los cuales para su análisis contaron con la organización en frecuencias acumuladas, y una vez depurados los datos, se procedió a la codificación de las preguntas para posibilitar el tratamiento informático.

En función del primer objetivo sobre diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Contraloría del Municipio Los Salias la misma es organiza en Unidad de Auditoría Interna, Dirección de Servicios Jurídicos, Servicio de Atención al Ciudadano, Coordinación de Administración y Servicios, Coordinación de Planificación y Presupuesto, Coordinación de Recursos Humano, Dirección de Control Posterior, Dirección de Determinación de Responsabilidades. Esto ha permanecido así desde su creación en 1984 prestando servicios de acuerdo a los intereses y necesidades de la ciudadanía y cumpliendo así la política pública del Estado venezolano.

En cuando a la consulta en función de la dimensión institucional se percibe escaso el ambiente institucional acorde para el mejor desempeño de labores, lo cual es desfavorable y se participa casi nunca en las actividades de carácter institucional.

En referencia a la autonomía para proponer soluciones a los problemas claves de la institución la mayoría no lo considera, lo cual es desfavorable y debería darse de manera total a los trabajadores porque debe existir un orden institucional jerárquico.

Y en relación al modelo de gestión actual se tendría que tener que conocer el recurso humano de la Contraloría del Municipio Los Salias sobre la innovación de los planes del Gobierno Municipal. No obstante, el cien por ciento en este ítem fue un indicador desfavorable.

Por otra parte, en referencia al objetivo dos sobre identificar los factores críticos que van a determinar la adecuación de la estructura organizativa, se considera que en las dependencias municipales se mantienen de acuerdo a su estructura organizativa desde el momento de su creación. Esto no permite un cambio en ella misma para ello, la iniciativa debe partir desde la misma contraloría a través de programas, planes o proyectos que pueda aprobar el Estado local, regional o nacional.

Al consultar en la dimensión comunicacional, sobre la participación en charlas de la Contraloría Municipal de Los Salias en su mayoría solo algunas veces participa, por ello la Contraloría del Municipio Los Salias representa la institución que ha de incentivar a sus trabajadores a incorporarse en las charlas relacionadas con el trabajo que desempeñan como aquellos de interés y cultura general. Y en cuanto a compartir con el personal las actividades relacionadas a las estrategias y operaciones vinculadas con el plan anual en su mayoría considera como un factor desfavorable.

Así cuando se consultó sobre la colaboración colabora con los talleres motivacionales en unanimidad se expresa la falta de los mismos en participación, y representa una de las condiciones por la cuales dicha organización presenta la problemática evidenciada, ya que los talleres representan una metodología de enseñanza que combina la teoría y la práctica. Los talleres permiten el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo.

En relación al tercer objetivo que refirió a definir los procesos medulares y de apoyo que adecuarán la estructura organizativa desde el Modelo de Gestión Pública, se considera que el personal que en ella labora tiene por motivación de sus actuaciones, la defensa, la protección y el resguardo de los derechos, bienes e

intereses del Municipio, así como la vigilancia del estricto cumplimiento del ordenamiento jurídico, por parte de todos los órganos y dependencias municipales sean éstas centrales, desconcentradas o descentralizadas del Municipio, todo ello para asegurar que se cumplan los principios constitucionales que rigen la actuación de la Administración Pública y la preservación de los derechos de los administrados. Por esto, la participación comunal debe realizar acciones sociales para la adecuación de una estructura organizativa basado en un modelo de gestión público.

Al consultar en la dimensión organizacional en su mayoría de los consultados nunca cree en la filosofía de gestión institucional actual de la Contraloría del Municipio Los Salias, y es destacar que como corazón de una organización, es necesario que este aspecto se revise para optimizarlo.

En cuanto a la gestión de la Contraloría del Municipio Los Salias está acorde con los procesos de cooperación de los distintos órganos de control fiscal, algunas veces se esta acorde, y la participación en los comités de control ciudadano nunca se da.

Finalmente, se considera que las dimensiones institucional, comunicacional y organizacional se pudieron observar que el talento humano presenta desmotivación y apatía en todo lo concerniente con las actividades de la Contraloría del Municipio Los Salias.

Por lo cual en cuanto al último objetivo de investigación sobre proponer una estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, queda claro en los resultados de la encuesta la necesidad de su implementación y desarrollo, por lo que resulta oportuno pensar que, esto debe ser de atención para las autoridades de esta prestigiosa organización.

De igual forma, es importante en estos momentos de cambio que el modelo de propuesta que se genera de los datos de estudio pueda servir para adecuar las estructuras organizativas de las contralorías de los diferentes municipios a nivel nacional, esto con el fin de poner en avance con las nuevas acciones de la información y comunicación con los centros de investigación y documentación y capacitación a la ciudadanía, así lograr una unanimidad de acciones que se cooparativisen en el seno de cada Alcaldía.

Recomendaciones

Se recomienda al Municipio Los Salias realizar planes, programas o proyectos que se presenten a las autoridades regionales, locales o nacionales que le permitan la adecuación de las diferentes dependencias que actualmente tiene la organización municipal.

Se recomienda también innovar de acuerdo a los avances en materia social actual, con la puesta en práctica de la propuesta, así como darla a conocer mediante talleres, charlas, foros, web, sobre todo en conocimiento de los resultados de análisis de los datos.

Por otra parte, se recomienda incorporar a la ciudadanía a participará de las actividades que en materia social corresponden a los mismos esto con el fin de medir la efectividad del trabajo de la Contraloría del Municipio Los Salias.

Se recomienda a las autoridades del Municipio los Salias, presentar los datos que arroja el estudio a los funcionarios de dicho cuerpo a fin de valorar las acciones base a los beneficios en función del cambio

Se recomienda al institución analizada sobre todo en el departamento de la Contraloría, aplicar las teorías del estudio en desarrollo, para establecer las necesidades de adiestramiento, motivar a los profesionales a cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

Se ha de gestionar desde la institucionalidad, una organización en base a desempeños efectivos de los profesionales del área en materia de valorar las acciones de la nueva gestión pública, desde la importancia del conocimiento integral, que permitir pautar un ambiente de trabajo flexible en los integrantes de la institución, precisando sus responsabilidades y propiciando diversas áreas de encuentro para que se desarrolle un excelente desempeño que beneficie a los clientes en todos sus estratos, lo cual se dificulta según lo encontrado.

Es recomendable que el gestión pública en la Contraloría Municipal en materia del desarrollo de proyectos, haga énfasis en la atención a las áreas de desarrollo de habilidades para dirigir el análisis del trabajo en la organización de forma compleja;

que esté acorde con las nuevas concepciones de la organización funcional publica desde los principios de la teoría Melinkoniana, donde predomine el interés por la responsabilidad y el impacto del cambio rápido e imprescindible, así fijar los criterios de excelencia para una ejecución perfecta, lo que implica un sentido de calidad y perfección; para lo que es necesario evaluar constantemente los resultados en comparación con las metas previstas para obtener el grado de eficiencia del equipo de trabajo.

Todo proceso de transformación organizacional, sobre todo en el departamento estudiado de la Contraloría Municipal, requiere que se genere una visión compartida acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se debe transformar en parte de un propósito mancomunado.

Es importante señalar que los resultados evidencian en general la necesidad de generar un clima organizacional y de gestión pública de acción institucional nuevas, contentiva de una serie de postulados novedosos con la interacción de las teorías estudiadas.

Es recomendable la preparación constante mediante cursos, talleres, mesas de trabajo, interacción computacional, foros, otros, que permitan mantener actualizado a los profesionales del departamento en estudio, para que se tenga acceso desde los parámetros necesario y profesionales en la toma de decisiones asertivas, eficaces, eficientes y efectivas orientadas hacia la calidad proactiva y productiva, pensadas desde la participación protagónica.

Finalmente, se recomienda la propuesta de estructura organizacional para el Municipio Los Salias basado en un modelo de gestión público que se muestra en el siguiente aparte de este estudio.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO LOS SALIAS BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA

Presentación

La gestión pública, la conceptualiza Ortun Rubio (1995) como "Una disciplina cuyo fundamental papel es la atención de la economía, pero con limitaciones del poder público." (pp. 179-183). Sin embargo, sostiene el Diario Perú 21 (2015) que la gestión pública "Es una especialidad que se ocupa de la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país." (p.17).

En este sentido, para el autor del presente trabajo de investigación, la gestión pública comprende la función administrativa y la gestión del Estado en los entes públicos que con su representación jurídica están establecidos en las diferentes regiones del país. De allí que, para la Contraloría del Municipio Los Salias la gestión pública se sostiene con el contacto con la ciudadanía como parte política del Estado en la satisfacción inmediata de los mismos.

Debe señalarse que, la propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias basado en un modelo de gestión pública permitirá en primer lugar la atención de la ciudadanía en los intereses generales y particulares y en segundo lugar regular la actividad administrativa de los recursos materiales y servicios del Estado.

Desde la gestión pública se clama, de alguna manera, por generar fórmulas que permitan rescatar la imagen institucional, con procesos políticos, filósofos, y

estructurales que sean puestos en acción enmarcados en el empeño en lograr el objetivo, y lo que es más, si es posible lograr cambios positivos o en realidad rescatar la confianza de la ciudadanía, por lo que se puede deducir que de buenas intenciones está lleno el camino del éxito.

Ante tales inquietudes, se requiere de soluciones, basadas en investigación como la realizada, que apremien a la eficacia del principio de potencial para el mejoramiento de la organización y el desarrollo profesional, así que su aprovechamiento en los procesos que se utilicen depende en gran medida del éxito ejercido, otorgándose a los planes de gestión organizacional un papel decisivo en la optimización de la estructura organizacional.

En este sentido, en esta parte del trabajo de grado se procedió a construir la propuesta basada en un modelo de gestión pública con los principios Weberianos y Melinkoffnianos, que materializan la participación protagónica, la efectividad de la transversalización de la información, que empujan para que se reformen instrumentos normativos, los cuales permitan la racionalidad en la gestión y aplicación de herramientas gerenciales que proporcionen una institución moderna, capaz de fortalecer los criterios de economía, eficiencia, eficacia, calidad y productividad, como la postura de la proactividad, el logro de objetivos mancomunados, principios de canales de supervisión entre otros.

La racionalidad de la propuesta se genera desde los datos del estudio, que expresan el resultado obtenido en el instrumento aplicado, donde se puede evidenciar de manera general, que las alternativas de respuestas en total del instrumento aplicado en todas las variables resultante de los datos reflejan aspectos desfavorables en toda la extensión de los indicadores, y se expone desde un enfoque preeminente la necesidad de cambio.

Después del análisis y organización de los datos en relación al tema de estudio, se llega a dilucidar, que si se pueden rescatar institucionalmente el proceso de estructura organización y la confianza de la ciudadanía, así es posible lograr procesos asertivos y proactivos ejemplares, con principios firmes y rescatar los valores, en el ámbito de la honestidad, y transparencia profesional. Se considera que no basta con

instruir cambios estructurales, que permitan aplicar y vivir en armonía institucional, si no también desterrar cualquier posibilidad en proceso de formación que pueda llegar a pensar en el éxito colectivo.

En este sentido, la propuesta de estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública que permita la optimización institucional se apoya en preminencia de los principios Weberianos, sobre el logro del objetivo, donde priva que la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización; de los canales de Supervisión bien definida, así en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor. También el principio del espacio control donde se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente; de equilibrio dirección-control; de equilibrio autoridad-responsabilidad; de fijación de responsabilidades; de la selección y adiestramiento del personal el cual debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

La propuesta por tanto está conformada por un grupo de procesos que le permiten a la organización de forma sencilla con la información contenida en la base de los siguientes párrafos, promover una respuesta oportuna en la integración adecuada para la toma de decisiones caso que se analizó, de tal forma que en el futuro se puedan desarrollar actividades de estructura organizacional eficaces, tolerantes, eficientes, pertinentes, productivos y capaces de organizar la estructura de la organización con una labor de gestión pública.

Objetivos de la Propuesta

Proporcionar la estructura organizacional basada en los principios de gestión pública, que permita la optimización institucional en la Contraloría Municipal del Municipio los Salia, en preeminencia del rescate de transparencia profesional y apegada al logro de objetivos desde canales de supervisión proactivos y asertivos.

Objetivos Específicos

Describir los basamentos legales que sustentan la función de la gestión pública en logro del conocimiento de la propuesta que permita la interiorización de la responsabilidad de cada funcionario en la imagen de la estructura organizacional que presenta la institución para la optimización de la estructura organizacional proactiva y asertiva.

Analizar las estrategias organizacionales de las contralorías municipales con la presentación de los datos del trabajo de campo, que permitan el apoyo de los datos de la realidad encontrada, haciendo énfasis en la imagen institucional, así el logro de la interiorización de la problemática en la cual se tome conciencia del profesionalismo ético necesario y el recate de los principios de la nueva gestión pública.

Ofrecer a los funcionarios de la Contraloría Municipal la estructura general del modelo de gestión pública contentivo de acciones encaminadas a la toma de conciencia en materia de estructural.

Basamentos legales de la Función de la Gestión Pública

Entre los basamentos de la propuesta se considera los postulados emanados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); Sección Tercera: De la Función Pública:

Artículo 144. La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social.

La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

Artículo 145. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento y remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al

servicio de los Municipios, de los Estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho público o de derecho privado estatales, no podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro, salvo las excepciones que establezca la ley.

Artículo 146. Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley.

El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión y retiro será de acuerdo con su desempeño.

Artículo 147. Para la ocupación de cargos públicos de carácter remunerado es necesario que sus respectivos emolumentos estén previstos en el presupuesto correspondiente.

Las escalas de salarios en la Administración Pública se establecerán reglamentariamente conforme a la ley.

La ley orgánica podrá establecer límites razonables a los emolumentos que devenguen los funcionarios públicos y funcionarias públicas municipales, estadales y nacionales.

La ley nacional establecerá el régimen de las jubilaciones y pensiones de los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estadales y municipales.

Artículo 148. Nadie podrá desempeñar a la vez más de un destino público remunerado, a menos que se trate de cargos académicos, accidentales, asistenciales o docentes que determine la ley. La aceptación de un segundo destino que no sea de los exceptuados en este artículo, implica la renuncia del primero, salvo cuando se trate de suplentes, mientras no reemplacen definitivamente al principal.

Nadie podrá disfrutar más de una jubilación o pensión, salvo los casos expresamente determinados en la ley.

Artículo 149. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas no podrán aceptar cargos, honores o recompensas de gobiernos extranjeros sin la autorización de la Asamblea Nacional.

-Ley de Carrera Administrativa (1975); Título I; Disposiciones Generales:

Artículo 1. La presente Ley regula los derechos y deberes de los funcionarios públicos en sus relaciones con la Administración Pública Nacional mediante el establecimiento de un sistema de administración de personal que permita estructurar técnicamente y sobre la base de méritos, todas las normas y procedimientos relativos a las diversas situaciones jurídicas y administrativas de los funcionarios públicos, con exclusión de toda discriminación fundada en motivos de carácter político, social, religioso o de cualquier otra índole.

Parágrafo Único: A los efectos de la presente Ley las expresiones funcionario público, empleado público y servidor público tendrán un mismo y único significado.

Artículo 2. Los funcionarios públicos pueden ser de carrera o de libre nombramiento y remoción.

Artículo 3- Los funcionarios de carrera son aquellos que, en virtud de nombramiento, han ingresado a la carrera administrativa conforme se determina en los artículos 34 y siguientes, y desempeñan servicios de carácter permanente.

Artículo 4. Se consideran funcionarios de libre nombramiento y remoción, los siguientes:

Los Ministros del Despacho, el Secretario General de la Presidencia de la República, el Jefe de la Oficina Central de Coordinación y Planificación, los Comisionados Presidenciales, los demás funcionarios de similar jerarquía designados por el Presidente de la República y los Gobernadores de los Territorios Federales.

Las máximas autoridades directivas y administrativas de los organismos autónomos de la Administración Pública Nacional, los Directores Generales, los Directores, Consultores Jurídicos y demás funcionarios de similar jerarquía al servicio de la Presidencia de la República, de los Ministerios o de los organismos autónomos y de las Gobernaciones de los Territorios Federales.

Los demás funcionarios públicos que ocupen cargos de alto nivel o de confianza en la Administración Pública Nacional y que, por la índole de sus funciones, el Presidente de la República mediante Decreto, excluya de la carrera administrativa, previa aprobación por el Consejo de Ministros.

Artículo 5. Quedan exceptuados de la aplicación de la presente Ley:

Los funcionarios al servicio del Poder Legislativo Nacional;

Los funcionarios del servicio exterior amparados por la Ley de Personal del Servicio Exterior y la Ley Orgánica del Servicio Consular;

Los funcionarios del Poder Judicial, del Ministerio Público y del Consejo Supremo Electoral;

Los miembros de las Fuerzas Armadas Nacionales en su condición de tales y de los cuerpos de seguridad del Estado;

Los miembros del personal directivo, académico, docente y de investigaciones de las Universidades Nacionales y

Los obreros al servicio de la Administración Pública Nacional, contratados por ésta en tal carácter, de acuerdo a la Ley del Trabajo.

-Ley Orgánica de Administración Pública (2001); Capítulo I; Título II; Principios y Bases del Funcionamiento y Organización de la Administración Pública:

Responsabilidad de los Funcionarios Públicos y Funcionarias Públicas por Violación de Derechos Humanos

Artículo 10. Sin perjuicio del derecho de acceso a la justicia establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley, los particulares cuyos derechos humanos hayan sido violados o menoscabados por un acto u orden de un funcionario público o funcionaria pública, podrán, directamente o a través de su representante, acudir ante el Ministerio Público para que éste ejerza las acciones a que hubiere lugar para hacer efectiva la responsabilidad civil, laboral, militar, penal, administrativa o disciplinaria en que hubiere incurrido dicho funcionario o funcionaria. Igualmente, podrán acudir ante la Defensoría del Pueblo para que ésta inste al Ministerio Público a ejercer dichas acciones y, además, para que la Defensoría del Pueblo solicite ante el Consejo Moral Republicano que adopte las

medidas a que hubiere lugar con respecto a tales funcionarios o funcionarias, de conformidad con la ley.

Capítulo II; Del Derecho de Acceso a Archivos y Registros de la Administración Pública:

Prohibición a los Funcionarios Públicos o Funcionarias Públicas

Artículo 166. Se prohíbe a los funcionarios públicos o funcionarias públicas conservar para sí documentos de los archivos de la Administración Pública y tomar o publicar copia de ellos sin autorización del órgano superior respectivo.

Es destacar que el conocimiento en materia de la legislación ha de aprovechar para que se entienda que dichos enunciados apremian el mantener una interacción de la información en tiempo que se requiere, por lo que el estudio está inmerso en dicha legislación como postura de formación en el desempeño ideal, para lograr calidad de servicio a través de la investigación, desde los postulados emanados, y con el apoyo de investigaciones como la que se presenta.

Como se aprecia en las citadas normativas, la Contraloría del Municipio los Salias, es un cuerpo que queda normado por dicha legislación expuesta, que priva ante cualquier toma de decisiones, sobre todo en el caso de investigación real que apremia como el caso analizado.

Metas

De acuerdo a los objetivos establecidos se propone las siguientes acciones:

1. Organizar y administrar.
2. Mantener y controlar, promover y ejecutar las acciones administrativas y promover las labores correspondientes.
3. Mantener elementos motivadores de organización, gestión y control en la praxis estructural organizacional.
4. Establecer y operar los procedimientos que faciliten el cumplimiento de las obligaciones en la función que debe cumplir cada funcionario en su gestión pública correspondiente.

5. Establecer normas internas que garanticen el cumplimiento del modelo.

6. Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión mediante el modelo propuesto

7. Regir el principio moral y de ética apegado a la pertinencia, eficacia y eficiencia.

Procedimiento Metodológico

El desarrollo de esta propuesta cumple con un concepto denominado de un enfoque por etapas de análisis y de diseño, en base a los lineamientos de la gestión pública, se puede implementar para optimizar el desempeño estructural, para mejorar la dificultad presente. En este sentido Weber (ob, cit), expresa que de la falta de elementos que permitan lograr los cambios se han de orientar hacia dos (2) componentes fundamentales metodológicamente: (a) proteger la interacción interna a través de la sustitución de modelos innovadores; y (b) disminuir la dependencia del gerente por modelos interactivos donde todos son la gerencia.

Entre las actividades a ejecutar para desarrollo del instructivo se cita:

1. El modelo de gestión de cambio se realiza mediante una metodología primordialmente de participación cooperativa y coordinada.

2. Se busca la indagación de datos que alimentan el proceso de cambio.

3. Investigación preliminar como proceso que conlleva a indagar en la situación en la cual se estima desarrollar el modelo de propuesta, se compone elementos de cambio: Factibilidad operativa, económica y técnica.

Estudio de Factibilidad o Viabilidad

Un estudio de factibilidad consiste en indagar las necesidades de información potenciales y determinar los requerimientos de los recursos en función de beneficios para el desarrollo de la propuesta, por tanto, en el caso de esta propuesta se refiere a

la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y metas señalados con anterioridad. Para ello la factibilidad se apoya en 3 aspectos:

1. Operativo.
2. Técnico.
3. Económico.

El éxito está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada uno de los tres aspectos enunciados y en función del objetivo de la propuesta de la estructura organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública.

El estudio de factibilidad, permite recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de la propuesta y en base a ello se toma la mejor decisión, en proceder de implementación.

En los objetivos del estudio de factibilidad se consideran:

1. Auxiliar a la organización a lograr sus objetivos.
2. Cubrir las metas con los recursos actuales en las áreas técnicas, económicas y operativas.

Todo este proceso se desarrolla en función de los objetivos planteados en la propuesta, luego se determina la utilidad para la institución en el logro de sus objetivos. Los objetivos contemplan los recursos disponibles o aquellos que la organización puede proporcionar.

La Contraloría Municipal de la Alcaldía de los Salias, cuenta con una serie de objetivos genéricos que determinan la posibilidad de factibilidad sin ser limitativos y en concordancia con los planteados se agrupan y evalúan. Estos objetivos se materializan en:

1. Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.
2. Reducción de costos mediante la optimización o eliminación de recursos no necesarios
3. Integración de todas las áreas.
4. Aceleración en la recopilación de datos.
5. Reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de tareas.

6. Automatización u optimización de procedimientos manuales.

Síntesis de la Propuesta

Las políticas contribuirán para establecer las directrices que orientaran el sistema de interacción de la estructura organizacional efectiva, para su correcta aplicación y garantizará que los resultados sean los esperados.

1. Maximizar la eficacia y eficiencia del personal de la institución valorando su actuación y rendimiento.
2. Establecer incentivos de acción intra e interinstitucional.
3. Suministrar información objetiva y justa derivadas de la aplicación de la evaluación del desempeño y de esta manera ser considerada como base para futuros asensos.
4. Contribuir con la disminución del ausentismo laboral.
5. Fomentar la puntualidad y el cumplimiento del horario establecidos por la Institución.
6. Elevar la calidad del trabajo que se exige a los empleados.
7. Elevar la motivación para que espontáneamente y de manera entusiasta realicen los trabajos asignados.
8. Mejorar significativamente las relaciones interpersonales para facilitar la comunicación entre las dependencias.

Normas y Procedimientos Propuestos

1. Cambios estructurales que permitan a los funcionarios satisfacer sus necesidades básicas, sin necesidad de recurrir a actos ilícitos para proporcionarse el pan de cada día.
2. Sincerar las acciones estructurales, tomando en cuenta la necesidad de su existencia, la preparación, la cantidad de trabajo que realizan, los riesgos que corren en el desempeño de sus funciones y la calidad del producto final.

3. Crear dentro de la organización células contraloras, con equipo y recurso humano necesario para su funcionamiento y con la autoridad suficiente y el estímulo necesario para que quieran desempeñar sus funciones efectivamente, para no correr el riesgo de que se conviertan en funcionarios apáticos y lleguen inclusive a pensar que delatar y entregar a un compañero corrupto sea un acto de traición.

4. Legislar; crear nuevos instrumentos que permitan sancionar hechos como casos de corrupción, sin discriminación.

Estrategias Organizacionales de la Contraloría Municipal

Las contralorías municipales tienen como objetivo principal de planear, programar, organizar y coordinar las acciones de control, evaluación, vigilancia y fiscalización del correcto uso del patrimonio, el ejercicio del gasto público de las dependencias y entidades en congruencia con el presupuesto (ingresos y egresos) del municipio. Por otra parte, guarda relación con el desempeño de sus servidores públicos logrando así una gestión pública de eficiencia y calidad cónsonas con las leyes y reglamentos para una rendición de cuentas transparentes a la sociedad.

Dentro de este marco entre las funciones de las contralorías municipales destacan:

-Vigilancia del gasto público del municipio.

-Vigilancia del patrimonio público municipal.

-Vigilancia de las dependencias del Estado en el municipio.

-Vigilancia en el cumplimiento de la recaudación del impuesto municipal.

-Vigilancia en el cumplimiento de las normas para el buen desempeño de sus servidores públicos.

-Vigilancia en el cumplimiento legal en los registros contables del gasto público municipal.

-Vigilancia en el cumplimiento de las obligaciones de los proveedores y contratistas para las obras y servicios del municipio.

-Vigilancia en las denuncias, quejas, sugerencias de la comunidad regional y local.

-Vigilancia para el cumplimiento eficiente de la política pública del Estado venezolano.

De esta manera, las estrategias organizacionales de las contralorías municipales deberían fundamentarse en el desempeño de los servidores públicos, es decir, los resultados esperados en la función de la gestión pública se medirán en la satisfacción de las necesidades de la colectividad. Para ello, las estrategias organizacionales deben señalarse de acuerdo a la estructura tradicional de la contraloría municipal, pero hacia un nuevo orden organizacional que permita la modernidad e innovación en la gestión pública actual.

El Modelo de Gestión Pública

La estructura organizativa partirá del conjunto de relaciones que han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo, y se apoyan en los principios Weberianos y Melinkonianos tales como la acción medular y de apoyo en logro del objetivo que de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social; de los canales de Supervisión bien definida: según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.

El principio del espacio control: de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza

del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.

El del equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.

El Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.

El Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

Y por último el principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

De allí que, la propuesta organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias debe sustentarse en dichos principios como modelo de gestión pública, así apoyarse en los postulados de Weber (ob. cit) y de Leeuw y Sánchez (ob. cit), como prioritarios de la idea de la gestión pública se define según como un conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el alto aspecto de gestión.

Dentro de esta perspectiva, la propuesta de estructura organizacional para la Contraloría Municipal del Municipio Los Salias basado en un modelo de gestión pública debe mantener su organización estructural, es decir, toda aquellas dependencias que inicialmente se crearon en el año 1984 y que se fueron modernizando a partir de esa fecha, no obstante, de acuerdo a los avances producto de la globalización es importante la adecuación de las mismas o la incorporación de nuevas dependencias como son:

-Centro de Tecnología de la Información y Comunicación: Su objetivo será

prestar apoyo a toda la comunidad del Municipio Los Salias, brindando seguridad y confianza en sus servicios y soluciones tecnológicas, basándose en la ética, excelencia y profesionalismo de su personal, comprometido en la realización de un esfuerzo permanente para responder a las cambiantes realidades del entorno nacional e internacional y a las necesidades tecnológicas de los miembros de la comunidad de Los Salias, con calidad y eficiencia en los servicios que presta. A tal efecto, las informaciones ya no son desde un ámbito particular, en este caso, y de acuerdo a los avances que en tecnología y a los satélites a nivel mundial, estas deben ser divulgadas, esto con el fin, de mostrar a las comunidades en otros países el buen funcionamiento que en materia de servicios el municipio puede prestar y que sirva de ejemplo para ser imitado por otras localidades

-Centro de Capacitación a la Ciudadanía: Su objetivo será brindar capacitación a la ciudadanía para potenciar y enriquecer sus conocimientos, a través de ello ser reconocidos como un departamento de capacitación que fomente el desarrollo personal de cada ciudadano del Municipio Los Salias, proporcionando las herramientas educativas adecuadas para su óptimo desempeño. Lo anterior trae consigo que, la situación económica actual no le permite a la población acceder a cursos, talleres, charlas que le permitan expandir sus conocimientos de manera gradual y gratuita, en cambio, con la capacitación a la ciudadanía a través del Municipio Los Salias tendrían la oportunidad de garantizar el trabajo en equipo y mancomunado.

-Centro de Investigación y Documentación: Tendrá como objetivo principal satisfacer de manera eficaz las necesidades de información de la comunidad del Municipio Los Salias, que en general son investigadores en un área específica del conocimiento, a través de información precisa. Cumple el rol de intermediario entre el usuario y el conocimiento. Su fin es ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero al investigador y a las empresas. Es oportuno señalar que, en la mayoría de las universidades a nivel nacional las investigaciones a nivel de gestión pública se han venido multiplicando, haciendo difícil buscar información veraz y oportuna del trabajo que realizan las contralorías municipales, de allí que, surge la necesidad de

implementar una dependencia que permita el estudio la revisión y la documentación del trabajo que realizan estos organismos, de esta forma, se nutriría el conocimiento en esta materia al público en general.

Modelo de Gestión Pública para la Contraloría del Municipio Los Salias

Gráfico7. Modelo de Gestión Pública para la Contraloría del Municipio

Estructura Organizacional para la Contraloría del Municipio Los Salias

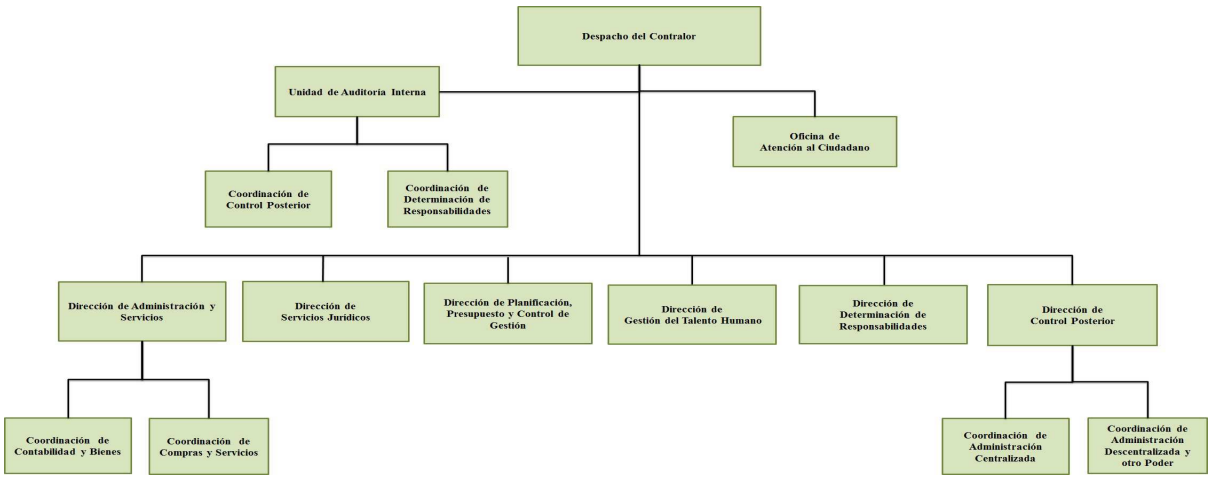

Grafico 8. Estructura Organizacional. Autor (2018)

Como se aprecia en el cambio para la estructura organizacional apoyada en los principios Weberiano medulares y de apoyo, se visualiza un enfoque de transversalidad antes que de verticalidad, aunque se aprecia un enfoque piramidal, por normativas de los entes superiores, se enfoca en niveles de jerarquías para el control, administración, cooperación, colaboración, y coordinación mancomunada, así en el siguiente gráfico se expresa el modelo propiamente dicho, donde se puede garantizar el cambio en la estructura que actualmente se maneja la cual se aprecia en el siguiente gráfico.

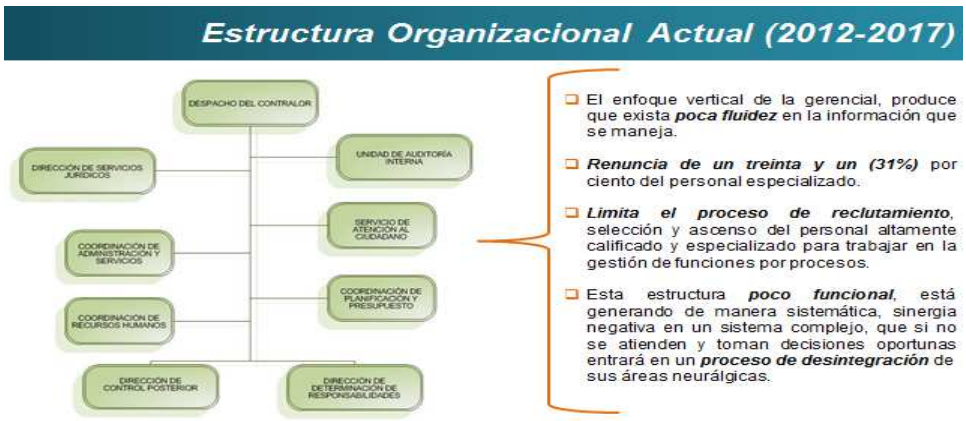

Grafico 9. Contraloría del Municipio los Salias (2018).

Así, se puede apreciar que dicha estructura no cumple con los patrones de la nueva gestión pública desde los apartados Mekinkoffnianos tratados durante todo el estudio que postulan el logro de objetivos mancomunados, principios de canales de supervisión entre otros.

A continuación se expresa el modelo resultante de los datos de estudio:

Grafico 10. Modelo Propuesto. Autor (2018)

En el gráfico del modelo se aprecia la transversalización de los datos basados en los principios Weberianos apoyados en Melinkoff, donde se ramifica en dos vertientes: una para el proceso de eficacia y otro que estructura la eficiencia, así desde el aprendizaje, legalidad, productividad, y transparencia lograr en la unidad de auditoria interna enfocada en el despacho del contralor la ejecución de la dirección de servicios de una forma de cumplimiento de objetivos netamente descentralizada, transversalizada y cooperativa.

De igual forma el modelo se ramifica en dos grandes aristas: una los procesos medulares que los denomina Weber como del aspecto metodológico, y otra los procesos de apoyo con enfoque de participación protagónica, así la fiscalización y control del patrimonio municipal, la participación ciudadana por el control social de la gestión municipal y la acción integral de los procesos de gestión internan vienen signados por la dirección de control posterior y de planeación, presupuesto y control de gestión, todo ello engranado desde el proceso de descentralización con atención al ciudadano en prioridad de responsabilidad compartida donde se ejerce el control de los ingresos y gastos en salvaguarda del patrimonio municipal, de igual forma el talento humano interactúa en gestión de recursos.

Como se aprecia, dicho modelo cumple con los principios manejados en el contexto del marco teórico referencial sobre el principio del objetivo donde la organización debe establecer los fines permanentes hacia los cuales se encamina la organización.

El principio de los canales de supervisión bien definida, donde se visualiza en el modelo que en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación.

El principio del espacio control: de establecer el número de personas que deben depender de otra directamente; el de equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue. El Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: donde la delegación de funciones debe ser clara para el

cumplimiento de una tarea bien definida, pero el directivo máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.

El Principio de fijación de responsabilidades, que establece la responsabilidad por las acciones la cual no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

Y por último el principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

De esta forma el modelo se apega al cumplimento de los cánones de la nueva gestión pública para optimizar la estructura organización en la realidad de la Alcaldía de los Salias en el Área de la Contraloría, así pudiera considerar que en el proceso de adaptación los procesos fundamentales han de partir por el logro de revisión y evaluación de las percepciones encontradas con el sistema interno y creencias, así como actitudes que incluirán en la puesta en práctica del modelo antes plasmado.

De acuerdo con Weber (ob, cit), como se ha tratado en el referente teoríco dicho autor plantea dos enfoques sobre los factores organizacional: el que comprende la acción como una variable influyente en el comportamiento o procesos medulares expresados en el modelo y los procesos de apoyo, donde sus resultados de acción del talento humano apegado tanto a la tecnología, a la estructura, a el liderazgo y el clima, entre otros; trataran de describir el funcionamiento organizacional, así la acción institucional por tanto adopta un enfoque introspectivo asertivo, al permitir el funcionamiento de la organización con respecto de la racionalidad en visión desde el desarrollo organizacional.

El este enfoque la organización busca la salvaguarda del patrimonio público desde acciones transparentes, macomunadas, cooperativa y colaborativas, en participación protagónica constante, desde sus factores inflluyentes, es decir, la connotación de la organización donde la acción institucional del talento humano se hace propia a cada uno como si fuera suya, y la organización en razón, logros compartidos trasmitidos por el lenguaje, la imagen y los símbolos, que se han de manejar como proactivos de cada uno.

Para materializar el modelo propuesto con anterioridad se hace necesario lograr un mapa de procesos propuestos enfocados en los principios del aprendizaje de Melinkoff la suficiente mente expresados, así se visualiza:

Grafico 11. Mapa del Modelo Propuesto. Autor (2018)

En el caso del mapa para operacionalizar el modelo propuesta se apoya en los principios Weberianos, con apoyo de los Melinkoffnianos, así se busca la adecuación en cuanto a la transversalidad en jerarquía de cargos ello planteado de los principios de: (a) el principio de la jerarquía: que agrupe a los cargos y funciones, así y establezca las áreas o tramos de control; (b) las jurisdicciones en base a la jerarquía se construyen en los escalones y la pirámide burocrática; (c) la jerarquía en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas; (d) los niveles de autoridad: se articula en torno a dos factores esenciales: el poder, que lo define como capacidad de inducir a otros a aceptar órdenes, y la legitimación, que se refiere al nivel de aceptación de órdenes por parte de los subordinados; (e) las competencias: diferenciación de roles o funciones fijadas previamente para cada uno de los niveles de autoridad; y (f) el ejercicio de profesionalización de funciones: ninguna burocracia puede funcionar si no cuenta con administradores profesionales, cada miembro se desarrollará en función de su especialización.

Por tanto el mapa para el cumplimiento del modelo se ajusta y articula en función del principio de orientación estratégica centrado en el aprendizaje y cambio de los procesos y competencia hacia la modernización transversalizada y descentralizada, ello en atención a los principios medulares, de cooperación, colaboración internas, de mejora continua institucional, y coparticipe de la acción fiscalizadora, con principio de seguimiento y evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliaga, P. (2015). **Charlas**. Disponible: www.definicion.com [Consulta: 2018, octubre 19].

Arias, F. (2006). **Proyecto de Investigación**. Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración.** Caracas: Altolitho.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados.

Dávila, E. (2016). **El Rediseño Organizacional como Estrategia Gerencial en Contralorías Municipales**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recurso Humanos Universidad de Carabobo (UC). Valencia. [Documento en Línea] Disponible: http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4317/edavila.pdf?sequence=1 [Consulta: 2017, noviembre 1].

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (199). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** N°5.908 Extraordinario el 19 de febrero de 2009.

Chiavenato, I. (2002). **Administración de los nuevos tiempos**. Editorial Mc**G**raw~~w~~-Hill Interamericana, S.A, Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones**. México: (2da. ed.). McGraw-Hill/Interamericana de Editores, S.A..

Diario Perú 21 (2015). **Gestión Pública**. Redacción Diario Perú. Editorial.

España, N. (2014). **Propuesta de un Modelo Estratégico Organizacional para la Alcaldía Bolivariana del Municipio San Felipe del Estado Yaracuy**. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Abierta (UNA). San Felipe. Disponible: http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38919.pdf [Consulta: 2017, octubre 25].

García, C. (2018). **Definición de Cooperación**. Disponible www.definicion.com [Consulta: 2018, octubre 19].

García, I. (2007). **La Nueva Gestión Pública**: Evolución y Tendencias. España. Instituto de Estudios Fiscales.

Graus, L. (2018). **Definición de Innovación**. Disponible: https://www.significados.com/innovacion/ [Consulta: 2018, octubre 15]

Hernández, J. y Rodríguez. (2002). **Participación Ciudadana**. Universidad Pública de Navarra. España

Hernández S., R., Fernández, C., Baptista, P. (2012). **Metodología de la investigación**. (9ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Leeuw y Sánchez (2009). **Teoría de la Nueva Gestión Pública**. Disponible: https://www.redalyc.org/ [Consulta: 2018, octubre 15]

Ley de Carrera Administrativa (1975). **Gaceta Oficial Extraordinaria** Nº 1.745 de fecha 23 de mayo de 1975.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** N°6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°6.015** Extraordinario del 28 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001). **Gaceta Oficial N° 37.305** de fecha 17 de octubre de 2001.

Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Contralorías Municipales. (2016). **Contraloría General de la República, Resolución** Nº 01-00-000245 de fecha 24/05/2016. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 40.920 del 07 de junio 2016.

Medina, C. (2018). **Filosofía de gestión**. . [Documento en Línea] Disponible https://es.scribd.com/doc/124361704/La-Filosofia-de-Gestion [Consulta: 2018, octubre 19].

Melinkoff, R. (1990). **La Estructura de la Organización**: los organigramas. Editorial Panapo. Caracas.

Melinkoff, R. (2007). **La Estructura de la Organización**. Disponible www.definicion.com [Consulta: 2018, octubre 19].

Merino, M (2014). **Definición de Talleres**. Disponible www.definicion.com [Consulta: 2018, octubre 19].

Merola, G. (2017). **Direccionamiento estratégico del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos e Insulares (INEA).** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela.

Ortun Rubio, V. (1995). **Revista Asturiana de Economía**. Documento de Internet. https://dialnet.uniroja.es/servinet

Palella S.,- y Martins F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDEUPEL.

Patrellas, C. (2009). **Análisis de la Teoría Burocrática. Aportes para la Comprensión del Modelo Burocrático. Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Católica del Uruguay**. Montevideo. Disponible: http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38919.pdf https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf ESTA SI [Consulta: 2017, octubre 25].

Pavón, C. (2009). **Programa de Actualización Gerencial para Directores en Función de Optimizar el Desarrollo Organizacional En Venezuela**. Trabajo de Grado no Publicado. ULA.

Pérez, J. (2014). **Definición de Compartir**. Disponible www.definicion.com [Consulta: 2018, octubre 19].

Ramírez, T. (2007). **Cómo hacer un Proyecto de investigación.** Caracas: Carhell.

Reina, D. (2012). **Definición de Ambiente Laboral**. Disponible www.monografias.com [Consulta: 2018, octubre 15].

Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional.** Caracas: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rojas, L. (2014). **Propuesta de Actualización en Gerencia en Equipos de Proyectos basada en Estrategias Innovadoras de Evaluación de Desempeño en Venezuela**. Trabajo de Grado no Publicado Universidad Central de Venezuela.

Sabino, C (2006). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Venezuela: Editorial Anapo.

Tamayo y Tamayo, F. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ta ed.). México. Limusa Noriega Editores

Universidad Católica Andrés Bello. (2016). **Reglamento General de los Estudios de Postgrado**. Caracas. . [Documento en Línea] Disponible: http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/7.01n.pdf [Consulta: 2017, octubre 26].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: FEDUPEL.

Uvalle, R. (2009). **Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México**. Retos y Perspectivas. UNAM y Plaza Valdés, México.

Valarinom J. (2009). **Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico**. Ediciones Vega. Caracas-Venezuela.

Verenzuela, J. (2015). **Estructura Organizacional basada en el Modelo de Rightsizing para optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos y Operativos** de la Empresa Comercial Lucky Star C.A.

Weber, M. (1993). **Economía y Sociedad**. México, Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo "A"

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

DATOS GENERALES

	DATOS DEL ENCUESTADO
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CEDULA DE IDENTIDAD:	
DEPENDENCIA:	
CARGO:	

Objetivo: Recabar información relacionada con los procesos de reorganización a los trabajadores de la Contraloría del Municipio Los Salias, Estado bolivariano de Miranda.

Lea cuidadosamente los planteamientos que se presentan a continuación en forma de lista y marque con una (X) la opción que más se aproxime a su criterio, de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

1. ¿Considera usted que existe un ambiente institucional acorde para el mejor desempeño de sus labores?

   Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

2. ¿Los trabajadores de la contraloría municipal participan en las actividades de carácter institucional promovidos desde la alta gerencia?

   Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

3. ¿A su entender, los funcionarios de la institución tienen autonomía para proponer soluciones a los problemas claves de la institución?

   Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

4. ¿El modelo de gestión actual de la contraloría responde a un ¿proceso innovador en pro de elevar el desempeño institucional?

   Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

5. ¿usted se ha sido informado a través de charlas en los temas relacionados con a la estructura organizativa?

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

6. ¿Comparte con el personal las actividades relacionadas a las estrategias y operaciones vinculadas con el Plan Anual?

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

7. ¿Comparte usted, con las distintas áreas información relativa a sus actividades diarias en la oficina?

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

8. ¿Cree usted que La filosofía de gestión institucional actual de la contraloría, está acorde los nuevos cambios que el entorno demanda?

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

9. ¿La gestión de la contraloría municipal está acorde con los procesos de cooperación de los distintos órganos de control fiscal?

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

10. ¿Participa Usted en los comités de participación ciudadana en ameritan de control fiscal?

Siempre - ☐ Casi siempre - ☐ Casi nunca - ☐ Nunca - ☐

Anexo “B”

Análisis de Confiabilidad

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)
Reliability Coefficients
N of Cases = 21 N of Items = 10
Alpha = ,92
\par R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)
\par N of Cases = 21 N of Items = 10
\par Alpha = ,92

Valores Obtenidos por Indicador en Función de las Variables. Datos Estadísticos