



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN CONTRALORÍAS MUNICIPALES

Autor:
Eduardo Dávila

Bárbula, Diciembre 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN CONTRALORÍAS MUNICIPALES

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo, Área de
Estudios de Postgrado para optar al título de Especialista
en Gerencia de Recurso Humanos

Bárbula, Diciembre 2016



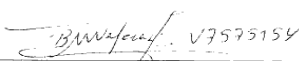
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
CONTRALORÍAS MUNICIPALES**

Tutor:
Valera Bruno


Mgs. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Valera Bruno
C.I. 7.575.154

Bárbula, Diciembre 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

"EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
CONTRALORÍAS MUNICIPALES"

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS por el(la) aspirante:

DAVILA A., EDUARDO J.
C.I.: 16.401.571

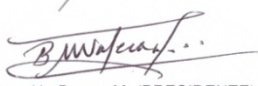
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. VALERA H., BRUNO M., titular de la cédula de
identidad N°. 7.575.154

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado.

En Bárbula, a los 15 días del mes de noviembre de 2016


Prof. Aquino F., Maria F.
C.I.: 12931.314
Fecha: 15-12-2016


Prof. Valera H., Bruno M. (PRESIDENTE)
C.I.: 7575154
Fecha: 15-12-2016




Prof. Silva S., Alicia E.
C.I.: 7575154
Fecha: 15-12-16



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN CONTRALORÍAS MUNICIPALES"**, presentado por **Lic. Eduardo Dávila**, titular de la cédula de identidad N° **16.401.571**, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, en Bárbula a los 15 días del mes de diciembre del año 2016.

Nombre y Apellido	C.I:	Firma
<u>Bruno M. Valera H.</u>	<u>V-7575151</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Alfonso S. S.</u>	<u>V-7519621</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MARÍA FRANCIA AQUINO</u>	<u>12.931.314</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Diciembre del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



**EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
CONTRALORÍAS MUNICIPALES**

Autor: Eduardo Dávila

Tutor: Bruno Valera

Fecha: Diciembre 2016

RESUMEN

La presente investigación surge de la necesidad de sintetizar aspectos legales y teóricos que puedan ser utilizados por contralores para definir sus estrategias de rediseño organizacional en Contralorías Municipales. Para lograr este objetivo, el autor se propuso 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. Teóricamente, 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. Metodológicamente, el autor se apoyó en una investigación de tipo descriptiva con un diseño documental, para lo cual realizó análisis a una muestra de 15 leyes y 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 que finalmente se consolidó en una síntesis, concluyendo 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. Así mismo concluyó que en Contralorías Municipales y cualquier organización, la estructura debe seguir la estrategia, es decir que las Contralorías Municipales deben procurar este orden de acción, definir en primer lugar su misión, visión y objetivos estratégicos y en función de estos aspectos definir su estructura organizativa, de cargos y de procesos, precisando una estructura organizativa que contemple una tecnoestructura, que en Contralorías Municipales sería algo equivalente a un departamento de organización y métodos, para definir y someter a revisión toda la normativa interna que facilite los flujos de trabajo.

Palabras clave: Rediseño organizacional, contraloría municipal, estrategia.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



**ORGANIZATIONAL REDESIGN AS A MANAGEMENT STRATEGY IN
COMPTROLLER'S MUNICIPAL OFFICE**

Author: Eduardo Dávila

Tutor: Bruno Valera

Date: December 2016

SUMMARY

This research arises from the need to synthesize legal and theoretical aspects that can be used by comptrollers to define their organizational redesign strategies in Municipal Comptrollerships. To achieve this objective, the author proposed to identify legal elements applicable to Municipal Comptrollers in terms of organizational culture strategy, structure, people and processes, as well as contrast theories of organizational redesign in these aspects. Theoretically, he relied on theories such as Peters' and Waterman's McKinsey 7S, the Weisbord's 6-box model, the Leavitt organization's socio-technical model, and the 5 elements of the Mintzberg organization. Methodologically, the author relied on a descriptive research with a documentary design, for which he analyzed a sample of 15 laws and 5 books within the framework of 29 theoretical elements related to organizational redesign through digital documentary matrices that Allowed to gather the information that finally consolidated in a synthesis, concluding that the Venezuelan legislation emphasizes hard aspects of the organization (strategy, structure and processes) leaving soft aspects such as organizational culture and people relegated. Likewise it was agreed that in Municipal Comptrollerships and any organization, the structure should follow the strategy, that is to say that the Municipal Comptrollerships must seek this order of action, define first its mission, vision and strategic objectives and depending on these aspects define its Organizational structure, positions and processes, specifying an organizational structure that contemplates a techno-presentation, which in Municipal Comptrollerships would be equivalent to a department of organization and methods, to define and submit to review all internal regulations that facilitate workflows..

Key words: Organizational redesign, municipal comptrollership, strategy.

INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	iv
Índice de cuadros	vi
Índice de gráficos	vii
Introducción	vi
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	10
Formulación del problema	17
Objetivos	18
Justificación	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	20
Bases teóricas	23
Bases legales	33
Definición de términos	35
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	38
Estrategia metodológica	40
Población y muestra	40
Técnicas e instrumentos de recolección de información	42
Validez y confiabilidad	47
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
LISTA DE REFERENCIAS	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Muestra de leyes (fuente primaria)	42
2. Muestra de libros (fuente primaria)	43
3. Matrices digitales para recolección de datos de las fuentes documentales	44
4. Dimensiones y elementos para el análisis documental (esquema preliminar)	45
5. Operacionalización de las Variables (Análisis documental)	46
6. Aspectos legales identificados en las leyes sometidas a análisis documental	49
7. Distribución porcentual de aspectos legales identificados en las leyes sometidas a análisis documental	50
8. Aspectos comunes del rediseño organizacional identificados en las teorías sometidas al análisis documental	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Distribución porcentual de aspectos legales identificados en las leyes sometidas a análisis documental	50
2. Ejemplo de un organigrama de Contraloría Municipal bajo la teoría de Mintzberg y leyes aplicables	65

INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela incorpora en su artículo 176 a las Contralorías Municipales como órganos del Poder Público Municipal a los cuales les corresponde ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos. Dicha incorporación constitucional pone de manifiesto la gran importancia que tienen este tipo de instituciones para el estado.

El Contralor como máxima autoridad dentro de cada Contraloría Municipal, es el encargado de definir los planes y objetivos institucionales, así como las estrategias que le permitan alcanzar los fines de control estatal que se le han encomendado, contando para esto (según lo establecido en el artículo 101 de la Ley del Poder Público Municipal) con autonomía orgánica, funcional y administrativa, que no es más que la libertad (dentro de los términos establecidos por Ley) para establecer la estructura organizativa y de cargos de la institución, para definir las funciones de las unidades organizativas, para dirigir al personal y para administrar los recursos asignados.

Como se comentó en el primer párrafo, siendo las Contralorías Municipales instituciones de vital importancia dentro de la estructura del estado venezolano, es de vital importancia que estas evalúen constantemente su desempeño, de manera que sea posible, tanto para los gerentes como para las comunidades a quienes

se les debe rendir cuenta, tener certeza sobre la eficiencia y eficacia de la gestión de control fiscal municipal.

En escenarios en los que el desempeño de instituciones como Contralorías Municipales, no cumple con las expectativas gerenciales y comunitarias, se hace necesario hacer un diagnóstico para determinar las posibles causas de las desviaciones detectadas, siendo el rediseño organizacional una estrategia que puede implementarse con la finalidad reorientar los esfuerzos del equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A través de esta investigación, se han sintetizado elementos legales y teóricos que sustentan la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales, y que deben ser tomados en cuenta por Contralores Municipales al momento de diseñar o rediseñar las estructuras internas de las instituciones que dirigen, considerando en primer lugar la autonomía orgánica que se les ha otorgado, la relación costo-beneficio del control fiscal dentro del entorno financiero municipal, y las leyes y normas aplicables en materia de organización y funciones públicas.

El proyecto de investigación consta de cuatro capítulos, siendo el primero titulado El problema; donde se plantea la situación problemática, sus causas y efectos, además de establecerse los objetivos; de igual forma, se plantea la formulación del problema y la justificación de la investigación, para el conocimiento general sobre los motivos y razones que impulsan la investigación.

En el mismo orden de ideas, el segundo capítulo, titulado Marco Teórico; comprende las bases teóricas en las que se sustenta la investigación utilizadas por el investigador para analizar el problema, este capítulo también posee las bases legales o marco conceptual, donde se explica detalladamente el marco regulatorio legal pertinente.

De la misma forma, un tercer capítulo, titulado Marco Metodológico; donde el investigador explica con detalle la metodología que aplica y que se ha considerado para llevar a cabo el trabajo de investigación, comprendido por el tipo de investigación, estrategia metodológica, técnica e instrumento de recolección de datos, población y muestra y la operacionalización de las variables.

Finalmente, el cuarto capítulo, titulado Análisis e Interpretación de los Resultados; donde se presentan, interpretan y analizan los resultados de la investigación, con la finalidad de generar la síntesis final, concluir el estudio y hacer las respectivas recomendaciones teórico-prácticas tendentes a revertir la situación problemática presentada.

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del problema

El diseño organizacional, como parte de los procesos administrativos llevados a cabo en entidades económicas, ha sido considerado fundamental para el desarrollo de las organizaciones y ha sido incluido en diversos estudios relevantes que van desde las teorías clásicas de Fayol (inicios del siglo XX) hasta las teorías situacionales de la actualidad. Construir las estructuras materiales y sociales de las entidades económicas es el paso que debe darse luego de que se defina una planificación estratégica que incluya la visión, misión y valores de la entidad. Una vez definido el rumbo, es momento de organizar los recursos con los que se cuenta (humanos, materiales, financieros) en estructuras razonables que permitan desarrollar y concretar las directrices establecidas en el plan estratégico, considerando el entorno y sus variables, procurando su adecuación a los sistemas de interrelación con proveedores, clientes, instituciones del estado, entre otros.

Si algo caracteriza al entorno empresarial de la actualidad es su dinamismo, los avances tecnológicos, la globalización, las reformas jurídicas, las variables económicas, políticas y sociales; todos estos, elementos que tienen incidencia directa o indirecta en las organizaciones y su desempeño, los cuales deben considerarse y convertirse en catalizadores para propiciar

procesos adaptativos en las entidades, con el fin de mantener o mejorar su eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios y la competitividad en el mercado.

Estos elementos, tanto el interno representado por la estrategia de negocio, como el externo, representado por los cambios en el entorno, deben impulsar a los gerentes a evaluar paulatinamente el diseño de su organización a fin de determinar si es el más adecuado para alcanzar los objetivos estratégicos, y si el mismo, está acorde o desfasado de la realidad del entorno, si puede optimizarse para generar mayor calidad en los productos y servicios ofrecidos, así como mayor rentabilidad, o simplificarse para reducir costos y gastos. Los resultados de esta evaluación, deben proporcionar a los gerentes información que les permita tener certeza sobre la idoneidad del diseño organizacional, o por el contrario, tomar decisiones sobre la puesta en marcha de un proceso de rediseño organizacional.

En relación a lo antes descrito, esta adecuación de la organización, tomando como referencia variables internas y externas se denomina rediseño organizacional, el cual es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, donde se asocian la planificación estratégica, el estilo gerencial, la estructura organizacional, sistema de administración de personal y los sistemas de comunicación e información, en la procura de su alineación para el logro de los objetivos organizacionales.

En la administración pública, pueden aplicarse factiblemente procesos de rediseño organizacional, dado que este sector está conformado de igual

forma por entidades con estructuras de recursos humanos, materiales y financieros dispuestos para el cumplimiento de los fines del estado y la satisfacción de las necesidades colectivas; exponiéndose y siendo susceptibles también a los cambios que se generan en el entorno económico, político y social.

En los casos como el de PDVSA o CANTV (ambas empresas del estado, la primera dedicada a la transformación de materia prima en productos terminados para la venta, y la segunda, una empresa prestadora de servicios), pueden implementarse rediseños organizacionales que permitan la alineación de sus estructuras con objetivos estratégicos como la maximización de beneficios, reducción de costos y mejoramiento continuo de la calidad de procesos productivos y del producto en sí, en cambio, para las instituciones sin fines empresariales, es decir, dedicadas al cumplimiento de las funciones del estado, como lo son los organismos del poder público nacional, estatal y municipal (ministerios, superintendencias, procuradurías, contralorías, entre otros) cuyos servicios prestados no se venden; es posible implementar rediseños orientados a la reducción de costos y el mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos institucionales.

Las Contralorías Municipales, son un ejemplo de instituciones sin fines empresariales. Son órganos del poder público municipal pertenecientes al Sistema Nacional de Control Fiscal, encargadas de ejercer el control fiscal externo local sobre los recursos que manejan las alcaldías, consejos municipales e institutos autónomos municipales de conformidad con la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Tienen autonomía orgánica, es decir,

que el Contralor Municipal tiene libertad para tomar decisiones en cuanto a la organización y dirección de las estructuras internas de la institución.

A pesar de la autonomía orgánica con la que cuentan las Contralorías Municipales, existe un marco jurídico relacionado al cual deben apegarse este tipo de instituciones para poder organizar sus estructuras internas; por ejemplo: la Contraloría General de la República como órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, estableció en el año 2016, unos lineamientos para la organización y funcionamiento de Contralorías Municipales, los cuales solo establecen (sin carácter limitativo) las dependencias básicas que deben existir en las contralorías municipales, dejando a discreción de los contralores municipales el diseño de la estructura organizativa y de procesos institucionales.

En cuanto a los sistemas de administración de personal, la ley del Estatuto de la Función Pública vigente establece que los organismos y entes públicos deben contar con los subsistemas de selección, ingreso y ascenso, clasificación de cargos, remuneración, desempeño, capacitación y desarrollo, estableciendo pautas generales al respecto, dejando a las autoridades autónomas el diseño e implementación de estos subsistemas en sus respectivas instituciones.

En lo que respecta a los sistemas de información y comunicación, se deben considerar las Normas Generales de Control Interno que establecen la obligatoriedad de la implementación de manuales de normas y procedimientos para todos los procesos de las instituciones públicas. De

igual forma, están las Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Municipios de la Republica que establecen el sistema contable aplicable para Municipios y la Ley de Infogobierno que establece el tipo de plataforma tecnológica que se debe manejar en la administración pública; todos estos marcos regulatorios generales que obligan a cumplir lineamientos pero que no establecen como se van a cumplir.

Otra variable a considerar aparte de la autonomía orgánica (variable interna), es la capacidad financiera del Municipio (variable externa), de la cual depende la asignación presupuestaria de las Contralorías Municipales; cuya cuantía tiene repercusión directa sobre la estrategia de rediseño organizacional que se pretenda ejecutar, ya que en este tipo de organizaciones, las estructuras de costos dependen de la cantidad de recursos financieros asignados, al contrario de las entidades económicas con fines empresariales, que sus costos se calculan en función de su capacidad productiva.

Pese a que la Ley Orgánica del Poder Publico Municipal establece que el Alcalde incorporará el proyecto de presupuesto de la Contraloría Municipal sin modificaciones en la ordenanza de presupuesto que presentará anualmente al Concejo Municipal; la asignación de recursos a la Contraloría Municipal debe ser razonable, estimándose en el contexto de la cobertura de todas las necesidades del Municipio y fijarse tomando en consideración la relación costo-beneficio, es decir, que el costo de la gestión contralora no supere los beneficios obtenidos de la misma. Por ejemplo: la estructura organizacional y de cargos de una Contraloría Municipal, debería diseñarse considerando una relación proporcional con el universo de instituciones

sujetas a control, la población (comunidades a ser atendidas) y el tráfico de operaciones financieras de la administración municipal.

En resumen, a un Contralor Municipal no le bastará solo con el conocimiento del marco jurídico aplicable para implementar una estrategia de rediseño en su organización, debido que estas normas por su naturaleza regulatoria son muy generales, sino que tendrá que apoyarse también en teorías reconocidas, enfoques, sistemas y técnicas, en un contexto de variables internas y externas que tienen incidencia en la organización, para poder lograr un rediseño efectivo de sus sistemas de valores, sistemas de administración de personal, sistemas de información y comunicación, de manera que pueda garantizarse una razonable alineación entre estas estructuras y la planificación institucional.

Formulación del Problema

Una vez planteado el problema, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles aspectos legales deben ser considerados al rediseñar una Contraloría Municipal?
- ¿Cuáles aspectos estratégicos son comunes en las teorías de rediseño organizacional?

- ¿En cuáles elementos teóricos y legales se debe fundamentar la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Sintetizar aspectos del rediseño organizacional como estrategia gerencial en Contralorías Municipales para la alineación de estructuras internas con objetivos institucionales.

Objetivos Específicos:

- Identificar aspectos legales que deben ser considerados en procesos rediseño organizacional en Contralorías Municipales.
- Contrastar teorías de rediseño organizacional tomando como referencia aspectos estratégicos a considerar en Contralorías Municipales.
- Enunciar elementos teóricos y legales en los que debe fundamentarse la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales.

Justificación de la investigación

La presente investigación constituye un importante aporte para las Contralorías Municipales, debido a que se han analizado elementos fundamentales que los Contralores deben tomar en cuenta a la hora de definir y redefinir sus organizaciones, en aras de procurar una alineación razonable de sus estructuras de recursos con la planificación estrategia institucional, conjugando los respectivos elementos legales y teóricos que les proporcionen la información necesaria para tomar las decisiones más acertadas para el logro de este fin.

Por otra parte, una de las ventajas más importantes de esta investigación es que las Contralorías Municipales por el hecho de pertenecer al Sistema Nacional de Control Fiscal y regirse bajo el mismo marco jurídico en cuanto a organización y funcionamiento, poseen características similares que permiten la consideración de las conclusiones alcanzadas en esta investigación para ser contrastadas con las realidades organizativas de cualquier Contraloría Municipal en todo el territorio nacional.

De igual forma en el ámbito académico, este estudio representa un aporte teórico para futuros trabajos que se encuentren enmarcados en la línea de investigación denominada: Técnicas de relaciones industriales, perteneciente al programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos del área de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico-referencial comprende una revisión general de los trabajos previos relacionados con la problemática sujeta a estudio y de la realidad contextual en la que se ubica. Dependiendo de la naturaleza del trabajo o de la tesis, el marco referencial puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso. Partiendo de esto, se presentan a continuación los antecedentes de la esta investigación, las teorías y bases legales relacionadas.

Antecedentes de la Investigación

Rodríguez (2013), en su trabajo de grado denominado “Estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo”, presentado en el Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, el autor realiza un estudio de campo descriptivo con diseño no experimental transversal en la modalidad proyecto factible, cuyo objetivo principal fue proponer estrategias gerenciales relacionadas con la cultura organizacional para optimizar la de una contraloría municipal, concluyendo que la cultura

efectiva de participación, sumado al compromiso institucional y social de los servidores públicos, son elementos claves para que el recurso humano se alinee con la estrategia institucional. Este antecedente de investigación aporta herramientas teóricas en lo que respecta al aspecto cultural que debe estar presente en los rediseños organizacionales de contralorías municipales.

Urrieta (2015), en su trabajo de grado denominado “Re-diseño organizacional para “Casa Familiar San Rafael” en el Municipio Guacara, Estado Carabobo”, presentado en el Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, el autor realiza una investigación una investigación descriptiva con diseño de campo, modalidad proyecto factible, cuyo objetivo principal fue proponer un rediseño organizacional de la institución sujeta a estudio, concluyendo a través del diagnóstico realizado que era necesario el establecimiento de un nuevo organigrama, misión, visión, descripciones de cargos y la promoción del trabajo en equipos de autogestión de recursos, para incentivos y formación del personal y adquisición del equipo multidisciplinario. Este antecedente de investigación aporta herramientas teóricas y recomendaciones de rediseño organizacional para instituciones públicas que pueden considerarse en el análisis de la presente investigación.

Castellanos (2011) en su artículo denominado “El diseño organizacional: evolución y perspectivas”, publicado en la revista científica electrónica Ciencia y Técnica Administrativa (CyTA), cuyo objetivo principal fue esbozar posiciones de los autores en cuanto a la necesidad de integrar

los supuestos sobre la razón de ser de las organizaciones en los procesos de diseño la cual se encuentra condicionada por su concepción desde la perspectiva del enfoque contingente; apoyándose en una investigación documental que le permitió concluir que el diseño de las organizaciones en el contexto actual, tiene que apoyar los requerimientos de la estrategia de esta, ser consistente con las demandas del entorno y tomar en cuenta que, la solución más eficaz para garantizar la funcionalidad en relación a la competitividad puede una contener una combinación de distintos tipos organizativos. Para la presente investigación, éste artículo brinda un análisis teórico valioso que permitirá al autor contar con diferente posturas científicas en cuanto al diseño organizacional que enriquecerán su análisis.

Rodríguez, González, Noy y Pérez (2012) en su artículo denominado “Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias” publicado en la revista científica Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE) de La Habana, Cuba; presentan una investigación de tipo proyecto factible de un modelo de diseño organizacional aplicado en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), cuyo objetivo principal fue demostrar la aplicabilidad de dicho modelo, concluyendo sobre la factibilidad de aplicación de la metodología propuesta que la hacen funcional para Cuba y adaptable a objetivos similares en otros países. Este trabajo de grado brinda al autor de la presente investigación una referencia desde el punto de vista de aplicación metodológica de un rediseño organizacional, dado que los investigadores estructuran su propuesta como modelo.

Obregón y Hernández (2013) en el trabajo de grado denominado “Propuesta de estructura organizacional para el Hospital Universal Reforma, Chiapas”, presentado en el Sección de Estudios de Postgrado e Investigación de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales Administrativas del Instituto Politécnico Nacional de México, para optar al título de Maestro en Administración; los autores realizan una investigación es deductiva y documental, apoyada por el método ecléctico, cuyo objetivo principal fue proponer una estructura organizativa que se adaptase al hospital, concluye con la propuesta de una estructura organizacional matricial tendiente a una organización de aprendizaje, enfocada a la mejora continua, basada en la gestión por procesos. Al igual que los antecedentes anteriores, esta investigación aporta elementos teóricos, técnicos y del entorno que deben ser considerados al momento de rediseñar un tipo específico de organización, tal como pretende el autor de la presente investigación.

Bases Teóricas

Es importante reiterar que el objetivo general de esta investigación es analizar el rediseño organizacional como estrategia gerencial en Contralorías Municipales, objetivo que pone en evidencia dos ejes temáticos, como lo son, el rediseño organizacional y gerencia estratégica. Dada esta dualidad temática se hace relevante indagar sobre bases teóricas que sustentan estos aspectos, las cuales proporcionarán al autor un marco referencial y una serie de herramientas que le permitirán desarrollar posibles alternativas de solución al problema.

Con respecto a la gerencia estratégica, inicialmente es importante definir el término estrategia. Al respecto, define Serna (2008:20) “es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma”. De esta definición se desprende que las estrategias nacen en la gerencia, en el caso de instituciones públicas como contralorías municipales, de las máximas autoridades, es decir, del Contralor Municipal y su directorio quienes conforman la gerencia de este tipo de organismos.

De igual forma indica Serna (2008:20) que “la estrategia operacionaliza la orientación estratégica en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y cliente los objetivos empresariales”. Al contrastar esta afirmación con la realidad que se pretende estudiar en esta investigación, se observa a las Contralorías Municipales como organizaciones, dirigidas por una máxima autoridad (Contralor Municipal) y su tren directivo, quienes tienen la responsabilidad de definir las estrategias gerenciales que indiquen el curso de acción que deben seguir los colaboradores de las distintas unidades organizativas (desde las unidades encargadas de la función principal como lo son los departamentos de control externo facultados para la ejecución de auditorías, emisión de informes y conformación expedientes de control fiscal, hasta las unidades de apoyo administrativo y técnico) para el logro de los objetivos institucionales, así como definir las estructuras, recursos financieros, normativos y materiales necesarios para tal fin.

Los estrategas, según Serna (2008:57) “se definen como aquellas personas o funcionarios en la alta dirección de la empresa”. En este orden de ideas, en Contralorías Municipales el Contralor sería el principal estratega

por ser la máxima autoridad y estar ubicado en el más alto nivel. Junto a él, pudieran colaborar como estrategas, el Director General, los directores y los asesores externos. Sin embargo, en cada nivel organizacional que haya personal con jerarquías y responsabilidades, estos pueden generar estrategias en el contexto y límites de sus espacios laborales.

Una vez definido lo que es la estrategia y quienes son los estrategas, Serna (2008) explica lo que es la planeación estratégica, indicando que:

es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan, analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro (p. 55).

De este concepto se puede discernir que la planificación estratégica es un paso previo al diseño organizacional, es decir, es la proyección a largo plazo de lo que los gerentes quieren lograr, mientras que el diseño organizacional tiene que ver con el cómo lo van lograr. En este orden de ideas se concluye que luego de planificar estratégicamente y de diseñar las estructuras de la organización es que puede darse la posibilidad de un rediseño, probablemente como consecuencia de un desempeño que no cumplen con las expectativas de los gerentes, por lo que se procurará la ejecución de diagnósticos organizacionales cuyos resultados servirán para tomar decisiones que pudieran propiciar la implementación de una estrategia de rediseño organizacional.

Serna (2008:254), también habla de lo que es el alineamiento estratégico, indicando que “es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa”. Lamentablemente, en la administración pública venezolana es común detectar como, no existe una alineación entre la planificación estratégica y los resultados de sus instituciones, es decir, que no basta solo con crear los planes, sino que es necesario ejecutar campañas de promoción dirigidas hacia los colaboradores con la finalidad de que la planificación sea asimilada en toda la organización, además de ejecutar el respectivo seguimiento sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Es responsabilidad de los gerentes y directivos, lograr la alineación entre los planes y los esfuerzos y estructuras internas de la organización, siendo el rediseño organizacional una estrategia que bien puede coadyuvarlos en la revisión de procesos y en la generación de propuestas de solución a las problemática detectadas. Lo ideal sería lograr un alineamiento integral, en el cual no solo se considera la visión compartida interna sino que se incorpora a actores externos como los clientes y proveedores. Este escenario ideal, extrapolado a Contralorías Municipales, consistiría en la alineación de su planificación estratégica con los colaboradores de la Contraloría, tomando en consideración a las instituciones sujetas a control, las comunidades, sus proveedores y demás instituciones gubernamentales con las que interactúa.

Para el eje temático relacionado al rediseño organizacional, se consideran una serie de teorías desarrolladas para el diagnóstico

organizacional y rediseño de estructuras culturales, organizacionales y de procesos dentro de las cuales, el autor de esta investigación, destaca las siguientes:

El modelo de las 7 “S” de McKinsey

La premisa básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra “S”. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

El modelo de las 7S puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, como por ejemplo: mejorar el desempeño de una compañía, examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía, alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición, determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

Según Peters y Waterman (1982:9), el modelo de las siete “S” de McKinsey “involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes (“hard”) como lo son la estrategia, la estructura y los sistemas y blandos (“soft”) como lo son los valores compartidos, las habilidades, el estilo y el personal”.

Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir y la gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de TI, entre otros. Los elementos blandos puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

Peters y Waterman (1982), definen las siete “S”:

- Strategy (Estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- Structure (Estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana).
- Systems (Sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- Style (Estilo): Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
- Staff (Personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus

más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

- Skills (Habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.
- Shared Values (Valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma. (p.10)

El modelo de las 6 cajas de Marvin Weisbord

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

Según Weisbord (1978), el modelo de las seis cajas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

- Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?
- Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
- Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente?, ¿con nuestras tecnologías?
- Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
- Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas? (p.32)

El modelo socio técnico de la organización de Leavitt

Es un modelo que describe a la organización como constituida por cuatro componentes interrelacionados. Considera a la tecnología, las tareas, las personas y la estructura organizativa en la que funcionan como cuatro variables interdependientes, visualizadas como puntas que definen un diamante.

Leavitt (1965) identifica los elementos de este modelo que se agrupan en dos subsistemas:

- El subsistema técnico: que incluyen los trabajos (tareas) que van a desempeñarse, la forma en que se dividen esos trabajos y su coordinación (estructura), y los equipos, instalaciones, instrumentos y demás (tecnología). Este subsistema es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

- El subsistema social: en el que se encuentran las personas, sus características físicas y psicológicas, las vinculaciones y relaciones tanto individuales como grupales. Este subsistema es el encargado de transformar la eficiencia potencial en eficiencia real. (p.65).

El modelo Leavitt se basa en la fuerte interdependencia entre los componentes de los dos subsistemas. Esta característica que el modelo asume es importante considerarla durante el diseño del sistema administrativo y del sistema de información.

Los 5 elementos de la organización de Mintzberg

En la estructura de una organización se pueden identificar cinco partes básicas de la misma: el núcleo operativo, la cumbre estratégica, la línea media, el staff de apoyo y la tecno-estructura.

Mintzberg (1991:11), indica que en “en la base de la organización se encuentran sus operados, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Ellos forman el núcleo operativo.” De igual forma indica Mintzberg (1991)

que a medida que la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores aumenta la necesidad de supervisión directa. Se convierte en obligatorio tener un gerente absoluto que

esté en lo que llamaremos la cumbre estratégica. Y a medida que la organización se vuelve más elaborada, se requieren más gerentes no solo gerentes de operadores sino gerentes de gerentes. Se crea una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Note que la introducción de los gerentes da origen a una nueva forma de división de trabajo de tipo administrativo entre aquellos que efectúan el trabajo básico y aquellos que lo administran de una forma u otra. A medida que continúa el proceso de elaboración, la organización puede girar cada vez más a la estandarización como un medio de coordinar su trabajo. La responsabilidad por mucha de esta estandarización recae sobre otro grupo de gente, que llamaremos los analistas. Ellos también desempeñan tareas administrativas, pero de naturaleza distinta -a menudo llamada "Staff". Estos analistas forman lo que llamaremos la tecnoestructura, fuera de la jerarquía de autoridad de línea. Aquí, entonces, tenemos una segunda división de trabajo administrativo entre aquellos que efectúan (o supervisan) el trabajo y quienes lo estandarizan. De hecho, sustituyendo estandarización por supervisión directa -un proceso conocido como la "institucionalización" del cargo de gerente- los analistas debilitan el control que los administradores pueden ejercer sobre el trabajo de los operarios, en forma muy parecida a cómo la anterior sustitución por el ajuste mutuo debilitaba el control de los operadores sobre su propio trabajo. Finalmente, a medida que crece, la organización tiende a agregar unidades de Staff de una naturaleza diferente, no para efectuar estandarización sino para proveerse de servicios indirectos, los que pueden ser desde una cafetería o estafeta de correo hasta un departamento de consejo legal o de relaciones públicas. Llamamos a esta gente y a la parte de la organización que forman Staff de apoyo. (p.12)

Las teorías señaladas, forman parte de un compendio de conocimientos de renombre en el mundo de las teorías organizacionales, que establecen un marco referencial para estudiar las organizaciones en los aspectos claves que influyen en sus resultados, de manera tal, que si los gerentes cuentan con esta información y logran contrastarla con el marco legal aplicable, podrán tomar decisiones efectivas que alinearán las estructuras y esfuerzos en función del logro de los objetivos de la organización.

Ya descritas las teorías referenciales, el siguiente paso se constituye en describir el marco legal aplicable, en este caso, relacionado con las contralorías municipales.

Bases legales

Las contralorías municipales son órganos de control fiscal externo municipal con rango constitucional, según lo establecido en el artículo 176 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2009:27), el cual indica que:

Art.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.

Las contralorías municipales son órganos municipales con autonomía orgánica, funcional y administrativa, según lo establecido en el artículo 101 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010:72), esto quiere decir que los Contralores Municipales como máximas autoridades de estas instituciones, pueden definir sus estructuras orgánicas, su funcionamiento interno y administrar sus recursos sin mayores limitaciones que las contenidas en las leyes.

De igual forma, las contralorías municipales son órganos pertenecientes al Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF), cuyo órgano rector es la Contraloría General de la República (CGR), tal como lo establecen los artículos 26 y 33 de la Ley orgánica de la CGR y del SNCF (2010:14).

En este orden de ideas, las contralorías municipales como órganos del SNCF, deben seguir las directrices que la CGR emane como órgano rector del sistema.

Dentro de las directrices emanadas por la CGR durante el año 2016, estuvieron los Lineamientos para la organización y funcionamiento de las Contralorías Municipales (2016:12), los cuales establecen entre otros

elementos las dependencias básicas que deben existir en la estructura organizativa de una contraloría municipal así como las funciones de cada una de esas dependencias.

Definiciones de Términos

Entidades económicas: son aquellas unidades identificables que realizan actividades económicas y que están constituidas por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros.

Estrategia: Es aquella que hace referencia al logro de un propósito y objetos de una organización, en función de la actividad del negocio que tenga dicha organización.

Estrategia de negocio: la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la distribución de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Estructuras materiales: se hace referencia a los elementos elaborados para organizar la entidad económica como la estructura organizativa, el plan estratégico, los manuales de normas.

Estructuras sociales: guarda relación con las habilidades, competencia y liderazgo de las personas en una organización.

Decisión: Es una elección entre varias alternativas y no debe ser una opción entre lo correcto y lo incorrecto, sino entre lo bueno y lo mejor. Una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo.

Diseño organizacional: es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.

Gerencia: Es aquel proceso que se lleva a cabo a través de un individuo que tenga un perfil competencial, en base a sus destrezas, técnicas administrativas y a la comprensión de las relaciones humanas.

Gestión: Es el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo en una organización y entidad. Los gestores se limitan a la ejecución y su capacidad de decisión está limitada y subordinada a los directivos, aunque a veces es difícil separar estas funciones.

Niveles Gerenciales: Es aquel que hace referencia a las redes humanas que se relacionan en una institución con el fin de establecer objetivos, metas y desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

Rediseño organizacional: Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Arias (2006:18) un método “es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo”. Los métodos de investigación constituyen el camino para llegar al conocimiento científico; son un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación”.

En lo que respecta a esta investigación, el autor pretende a través del método científico, adentrarse en el análisis de variables cualitativas como las teorías de rediseño organizacional existentes y el marco legal aplicable a las contralorías municipales, con el fin de identificar elementos de utilidad que permitan a sus gerentes definir organizaciones alineadas con la planificación estratégica.

Naturaleza de la Investigación

Ya formulado el problema, identificadas las bases teóricas de la investigación y el método de investigación, el paso siguiente consiste en definir la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

Al detallar los objetivos específicos de esta investigación se detectan una serie de características que sirven como insumos para determinar su naturaleza; en este sentido se parte de la premisa de que el autor pretende identificar elementos estratégicos del rediseño organizacional, así como como contrastar teorías para reconocidas al respecto, para finalmente sintetizar elementos teóricos y legales que fundamenten un estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales.

Las características de los objetivos mencionados en el párrafo anterior concuerdan con un nivel de investigación descriptiva. Al respecto indica Arias (2006:24), que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En el caso de la presente investigación, se pretenden analizar y describir elementos relacionados con el rediseño organizacional, para generar una síntesis sobre cuales elementos deben ser considerados por gerentes de Contralorías Municipales a la hora de implementar una estrategia de rediseño organizacional.

Por otra parte, el diseño de la presente investigación es documental, que según Arias (2006:27), “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. En el caso de esta investigación se pretenden analizar leyes, normativas aplicables a Contralorías Municipales y libros con teorías de renombre relacionadas con el rediseño organizacional.

Estrategia Metodológica

La estrategia utilizada por el autor consistió primeramente en la definición de la técnica e instrumento de recolección de datos, seguidamente en hacer la lectura inicial de los documentos disponibles, la definición de un esquema preliminar y el diseño del instrumento; luego se recolectó la información de la fuente documental mediante la lectura evaluativa, para luego ser analizada e interpretada en función al esquema preliminar y así finalmente, basado en los resultados obtenidos, formular un esquema definitivo y la redacción de un informe contentivo de la síntesis de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas.

Población y Muestra

Desde el punto de vista estadístico una población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas y para lo cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

En este sentido, Arias (2006:81), define el término población “como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes por los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”. Así mismo el mencionado autor define la población infinita “es cuando no se conoce el número exacto que forma la población”; que es el caso de la presente

investigación en la cual, se desconoce la cantidad total de teorías relacionadas con el rediseño organizacional que puedan tener elementos de aplicación para Contralorías Municipales, es decir, que se trabajó sobre la base de una población accesible, que según Arias (2006:82) “es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa”.

Cuando, por diversas razones, resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que componen la población a estudiar, se recurre a la selección de una muestra. En este mismo orden de ideas, Arias (2006:83), señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. En el caso de la presente investigación, por ser documental y contar con una población infinita, se tomó como muestra la totalidad de instrumentos de carácter legal que involucran a las Contralorías Municipales en lo relacionado a su diseño y organización, los cuales suman quince (15) fuentes (ver cuadro 1 en la siguiente página); además se seleccionaron los libros a los cuales se tuvo acceso, los cuales suman cuatro (4) fuentes (ver cuadro 2 en la siguiente página), es decir, una muestra intencional de diecinueve (19) fuentes bibliográficas, siguiendo el criterio Arias (2006:85), quien explica que en una muestra intencional “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”.

Cuadro 1
Muestra de leyes (fuente primaria)

	DOCUMENTO (Fuente primaria)	SIGLAS	GACETA	AÑO
1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	CRVB	5.908	19/02/2009
2	Ley Organizaca de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal	LOCGR y SNCF	6.013	23/12/2010
3	Ley Organica de la Administración Financiera del Sector Público	LOAFSP	6.015	28/12/2010
4	Ley Organica de la Administración Publica	LOAP	6.147	17/11/2014
5	Ley Organica de Procedimientos Administrativos	LOPA	2.818	01/07/1981
6	Ley Organica del Poder Publico Municipal	LOPPM	6.015	28/12/2010
7	Ley Organica de Planificacion Publica Popular	LOPPP	6.011	21/12/2010
8	Ley Organica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	LOPCYMAT	38.236	26/07/2005
9	Ley de Infogobierno	LIG	40.274	17/10/2013
10	Ley del Estatuto de la Función Publica	LEFP	37.522	06/09/2002
11	Ley Contra la Corrupción	LCC	6.155	19/11/2014
12	Normas Generales de Control Interno	NGCI	4.851	18/02/2016
13	Normas para el Fomento de la Participación Ciudadana	NFPC	38.750	20/08/2007
14	Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de Contralorías Municipales	LOFCM	40.920	07/06/2016
15	Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de Unidades de Auditoría Interna.	LOFUAI	39.408	22/04/2010

Fuente: elaboración propia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos, según Arias (2006:67) es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En lo que respecta a esta investigación, dado que se pretende recolectar la información

Cuadro 2
Muestra de libros (fuente primaria)

	DOCUMENTO (Fuente primaria)	AUTOR	EDITORIAL	ISBN	AÑO
1	En busca de la excelencia	Peters y Whaterman	Norma	84-8276-417-9	1984
2	Diseño de organizaciones eficientes	Mintzberg	McGraw-Hill University	950-02-3611-7	1983
3	Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and practice	Weisbord	Basic Books	9780201083576	1978
4	Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches in: Handbook of Organizations	Leavitt	Rand McNally	ISBN 970-10-6104-7	1965

Fuente: elaboración propia.

de fuentes documentales impresas, se utilizará la técnica del análisis documental.

Los instrumentos de recolección de datos representan herramientas con las cuales se va a recoger, filtrar y codificar la información, estos deben guardar relación con la técnica de recolección de datos seleccionada (la cual en este caso es el análisis documental); en este sentido el instrumento de recolección de datos fue constituido por un grupo de matrices bibliográficas digitales en las cuales se entrecruzaron cinco (5) dimensiones claves subdivididas en veintinueve (29) elementos específicos preseleccionados por el autor de esta investigación, que a su juicio deben considerarse en una estrategia rediseño organizacional y sobre los cuales se basa el esquema preliminar de la síntesis desarrollada (cultura, planificación, estructura, personas y procesos), con las fuentes bibliográficas seleccionadas como muestra, con la finalidad de identificar la ubicación bibliográfica de dichos

elementos tanto en leyes (matrices L) como en libros de texto (T). Se detallan a continuación:

Cuadro 3
Matrices digitales para recolección de datos de las fuentes documentales

Objetivos específicos	Dimensiones	Matriz
Identificar aspectos legales que deben ser considerados en procesos rediseño organizacional en Contralorías Municipales.	Cultura	L1
	Estrategia	L2
	Estructura	L3
	Personas	L4
	Procesos	L5
Contrastar teorías de rediseño organizacional tomando como referencia aspectos estratégicos a considerar en Contralorías Municipales.	Cultura	T1
	Estrategia	T2
	Estructura	T3
	Personas	T4
	Procesos	T5
Enunciar elementos teóricos y legales en los que debe fundamentarse la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales.	Cultura	A
	Estrategia	
	Estructura	
	Personas	
	Procesos	

Fuente: elaboración propia.

Las dimensiones y elementos bibliográficos a recolectar se detallan en el Cuadro 4 en la siguiente página y la operacionalización de las variables en el cuadro N° 5 en la página 41.

Cuadro 4
Dimensiones y elementos para el análisis documental (esquema preliminar)

DIMENSIÓN	ELEMENTO		
Cultura (L1)	1	A	Cultura organizacional
	2	B	Estilo gerencial
	3	C	Valores
Estrategia (L2)	4	A	Plan estratégico
	5	B	Misión
	6	C	Visión
	7	D	Plan táctico
	8	E	Plan operativo
	9	F	Presupuesto
Estructura (L3)	10	A	Manual de organización
	11	B	Organigrama
	12	C	Jerarquías
	13	D	Funciones
	14	E	Estructura de cargos
	15	F	Descripciones de cargos
	16	G	Escalas de sueldo
Personas (L4)	17	A	Selección
	18	B	Gestión por competencia
	19	C	Plan de carrera
	20	D	Sueldos competitivos
	21	E	Evaluación
	22	F	Capacitación
	23	G	Seguridad e higiene
	24	H	Esparcimiento
Procesos (L5)	25	A	Manual de normas y procedimientos
	26	B	Sistema de comunicación interna y externa
	27	C	Sistema administrativo informático
	28	D	Sistemas de apoyo logístico
	29	E	Sistema de control de gestión

Fuente: elaboración propia.

CUADRO 5

Operacionalización de las Variables (Análisis documental)

Objetivo General

Sintetizar aspectos del rediseño organizacional como estrategia gerencial para la alineación de estructuras internas con objetivos institucionales en Contralorías Municipales.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Objetivo Específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Identificar aspectos legales que deben ser considerados en procesos rediseño organizacional en Contralorías Municipales.	Elementos del marco legal	Cultura Planificación Estructura Personas Procesos	Presente / No presente	L1) Elementos legales que regulen la cultura organizacional, estilo de gerencia, valores. L2) Elementos legales que regulen el plan estratégico, misión, visión, plan táctico, plan operativo, presupuesto. L3) Elementos legales que regulen el manual de organización, organigrama, jerarquías, funciones, estructuras de cargos, descripciones de cargos, escala de sueldos. L4) Elementos legales que regulen la selección de personal, gestión por competencia, plan de carreras, sueldos competitivos, evaluación, seguridad e higiene, esparcimiento. L5) Elementos legales que regulen a los manuales de normas y procedimientos, sistemas de comunicación interna y externa, sistema administrativo informático, sistemas de apoyo logístico, sistemas de control de gestión.	Matriz bibliográfica	Leyes seleccionadas
Contrastar teorías de rediseño organizacional tomando como referencia aspectos estratégicos a considerar en Contralorías Municipales.	Teorías para el rediseño organizacional	Cultura Planificación Estructura Personas Procesos	Elementos Comunes / Elementos No comunes	T1) Elementos teóricos que regulen la cultura organizacional, estilo de gerencia, valores. T2) Elementos teóricos que regulen el plan estratégico, misión, visión, plan táctico, plan operativo, presupuesto. T3) Elementos teóricos que regulen el manual de organización, organigrama, jerarquías, funciones, estructuras de cargos, descripciones de cargos, escala de sueldos. T4) Elementos teóricos que regulen la selección de personal, gestión por competencia, plan de carreras, sueldos competitivos, evaluación, seguridad e higiene, esparcimiento. T5) Elementos teóricos que regulen a los manuales de normas y procedimientos, sistemas de comunicación interna y externa, sistema administrativo informático, sistemas de apoyo logístico, sistemas de control de gestión.	Matriz bibliográfica	Libros seleccionados
Enunciar elementos teóricos y legales en los que debe fundamentarse la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales.	Elementos legales y teóricos	Cultura Planificación Estructura Personas Procesos	Aplicables / No aplicables	A) Elementos legales y teóricos que regulen la cultura, planificación, estructura, personas y procesos útiles para las estrategias gerenciales en contralorías municipales	Matriz resumen	Matrices bibliográficas

Fuente: elaboración propia.

Validez y Confiabilidad

La validez, de acuerdo con la definición de Palella y Martins (2012: 160), “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. La validez del instrumento a utilizar para la obtención de la datos sometidos a estudio es fundamental en todo proceso de investigación, por lo cual fue necesario someterlo a juicio de (03) expertos, dos (02) especialistas en gerencia estratégica y rediseño organizacional y un (01) experto en el área de control fiscal externo, quienes revisaron los ítems en aspectos como tendenciosidad, claridad, redacción y congruencia, proceso mediante el cual se presentó un formato de validación para la verificación y confirmación de la consonancia entre los objetivos planteados y los ítems de los instrumentos.

En cuanto a la confiabilidad, según Palella y Martins (2012:164) “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”. En el caso de la presente investigación, por tratarse de un análisis documental sobre una muestra intencional, la confiabilidad se propició por la selección de las fuentes bibliográficas de la muestra (libros y leyes), sobre la base de criterios de originalidad, cientificidad, legalidad y vigencia, para lo cual se estableció una lista de cotejo a la cual fue sometido cada uno de los elementos de la muestra, quedando así seleccionados solo aquellos que cumplían con la totalidad de los criterios de selección preestablecidos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se deben organizar los datos bibliográficos obtenidos en función del esquema preliminar y del objetivo general de la investigación que es “sintetizar aspectos del rediseño organizacional como estrategia gerencial para la alineación de estructuras internas con los objetivos institucionales en Contralorías Municipales”.

Con respecto al primer objetivo específico relacionado con la identificación de aspectos legales que deben ser considerados en procesos rediseño organizacional en Contralorías Municipales, luego de hacer la revisión documental de las quince leyes seleccionadas en la muestra, en el contexto de cinco dimensiones estratégicas del rediseño organizacional como los son la cultura, la estrategia, la estructura, las personas y los proceso, se identificaron ochenta y ocho (88) aspectos legales que deben ser considerados al momento de rediseñar una Contraloría. Las leyes revisadas se identifican en el Cuadro 1 en la página 37 de este trabajo de agrado. La distribución de los resultados por dimensión se detallan en el Cuadro 6, Cuadro 7 y grafico 1 en las páginas siguientes.

Cuadro 6
Aspectos legales identificados en las leyes sometidas a análisis documental

DIMENSIÓN	ELEMENTOS	ELEMENTOS PRESENTES	CANTIDAD	ELEMENTOS IDENTIFICADOS
Cultura (L1)	Cultura organizacional	A6/A10/A12	3	7
	Estilo gerencial		0	
	Valores	C1/C2/C7/C12	4	
Estrategia (L2)	Plan estratégico	A7/A12/A14	3	19
	Misión	B2/B4/B7/B12	4	
	Visión	C2/C7/C12	3	
	Plan táctico		0	
	Plan operativo	E7/E12/E14	3	
	Presupuesto	F3/F4/F6/F7/F10/F14	6	
Estructura (L3)	Manual de organización	A2/A3/A12/A14	4	31
	Organigrama	B2/B4/B5/B6/B11/B12/B13/B14/B15	9	
	Jerarquías	C1/C2/C4/C5/C12	5	
	Funciones	D5/D6/D12/D14	4	
	Estructura de cargos	E10/E14	2	
	Descripciones de cargos	F1/F10/F12/F14	4	
	Escalas de sueldo	G1/G10/G14	3	
Personas (L4)	Selección	A1/A10	2	12
	Gestión por competencia		0	
	Plan de carrera	C10	1	
	Sueldos competitivos	D1/D14	2	
	Evaluación	E10/E14	2	
	Capacitación	F10/F14	2	
	Seguridad e higiene	G8/G14	2	
	Esparcimiento	H8	1	
Procesos (L5)	Manual de normas y procedimientos	A2/A12/A14	3	19
	Sistema de comunicación interna y externa	B4/B9/B12	3	
	Sistema administrativo informático	C3/C4/C9/C12	4	
	Sistemas de apoyo logístico	D2/D3/D9/D12	4	
	Sistema de control de gestión	E4/E7/E9/E12/E14	5	
Total elementos identificados				88

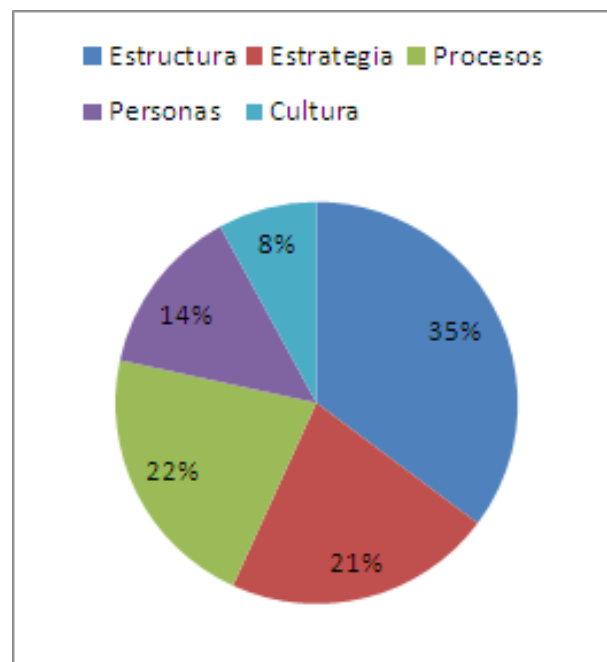
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7
Distribución porcentual de aspectos legales identificados en las leyes
sometidas a análisis documental

Dimensiones	Frecuencia	%	%
Estructura	31	35%	78%
Estrategia	19	22%	
Procesos	19	22%	
Personas	12	14%	22%
Cultura	7	8%	
<i>Totales</i>	88	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17
Distribución porcentual de aspectos legales identificados en las leyes
sometidas a análisis documental



Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos evidencian que las leyes de la Administración Pública Venezolana por las cuales deben regirse las Contralorías Municipales, contienen aspectos legales en los que debe fundamentarse una estrategia de rediseño organizacional. Llama la atención que el setenta y ocho por ciento (78%) de los elementos se concentra en aspectos duros de la organización como lo son la estructura, la estrategia y los procesos, mientras que los aspectos blandos solo alcanzan el doce por ciento (12%).

En lo que respecta al segundo objetivo específico relacionado con el contraste de teorías de rediseño organizacional tomando como referencia aspectos estratégicos a considerar en Contralorías Municipales, se obtuvo como resultados que las cuatro (4) teorías revisadas (Peters y Waterman, Weisbor, Leavit y Myszberg), contienen aspectos estratégicos comunes en los que pueden fundamentarse una estrategia de rediseño organizacional (Ver Cuadro 8 en la página siguiente).

Los resultados obtenidos de este análisis documental de teorías, indican que tanto las teorías de Peters y Waterman, Weisbor y Leavit, coinciden en que el rediseño organizacional no solo contempla aspectos estructurales como los planes, la departamentalización, los sistemas de información y comunicación, las normativas internas, manuales, entre otros; sino que también debe considerar aspectos humanos o psicosociales de la organización como la cultura, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación al logro, entre otros, para poder desarrollar una estrategia de rediseño integral y efectiva.

Cuadro 8
Aspectos comunes del rediseño organizacional identificados en las teorías
sometidas al análisis documental

Dimensiones	AUTORES			
	Peters y Whaterman	Weisbor	Leavit	Mintzberg
Cultura	Shared values / Style	Liderazgo	Subsistema social	
Estrategia	Strategy	Proposito	Subsistema tecnico	Sistemas de planeamiento y control
Estructura	Structure	Estructura	Subsistema tecnico	Cumbre estrategica linea media Nucleo operativo tecnoestructura Staff de apoyo
Personas	Staff y Skills	Relaciones	Subsistema social	
Procesos	Systems	Recompensa / Mecanismos útiles	Subsistema tecnico	Diseño de posiciones individuales

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta al tercer objetivo específico relacionado con la enunciación de elementos teóricos y legales en los que debe fundamentarse la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales, el autor de esta investigación ha sintetizado estos aspectos en un documento final tomando como referencia los resultados obtenidos de los análisis documentales de leyes y libros que analizó, brindando una herramienta que servirá a los gerentes de Contralorías Municipales para desarrollar estrategias de rediseño institucional en sus respectivas instituciones.

Síntesis de la investigación (Aspectos que fundamenta la estrategia de rediseño organizacional en Contralorías Municipales)

La Cultura organizacional en Contralorías Municipales

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. No existe una ley que obligue a las Contralorías Municipales a tener una cultura organizacional, ya que este no es un aspecto que pueda regularse jurídicamente, sino que el mismo guarda relación con el componente humano de las organizaciones, a las emociones colectivas y como están son influenciadas por el liderazgo. Según las teorías analizadas, existen similitudes en cuanto a lo que los autores consideran como cultura y su importancia a la hora de rediseñar organizaciones. En el caso de Peters y Waterman, consideran a la cultura un elemento blando de la organización, es decir, un elemento intangible como los valores compartidos, las habilidades del personal, el liderazgo, entre otros, en comparación con elementos estructurales que son más fáciles de identificar como el organigrama, la estrategia, los manuales. En relación a esto, la cultura en el modelo de Leavitt, estaría ubicada en el subsistema social, es decir el que guarda relación con las personas, sus características físicas y psicológicas, las vinculaciones y relaciones tanto individuales como grupales.

Ambos autores coinciden en que el elemento humano dentro de una organización es de vital importancia para lograr que se cumplan los objetivos

estratégicos y que debe ser una tarea primordial de los gerentes propagar la cultura organizacional a través de su liderazgo.

La cultura en una Contraloría Municipal, debe caracterizarse por el control en sí mismas, esto debido a que si son órganos que deben ejercer el control fiscal sobre otros órganos y entes, por lógica moral y ética, deberían ser ejemplo inapelable de gestión transparente, profesional, eficaz y eficiente; es decir, no puede controlar a los demás si no es posible controlarse a sí misma. En este sentido, las Normas Generales de Control Interno, establecen en su artículo 16 que el “ambiente de control” es el conjunto de factores del entorno organizacional que estimulan e incentivan a los servidores públicos sobre el control y menciona como elementos del ambiente de control a la integridad y los valores éticos, las políticas, la planificación, la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad y las políticas para la administración de personal.

Al momento de rediseñar una Contraloría Municipal, es importante identificar los aspectos culturales relacionados al control interno de la organización y la concordancia entre el comportamiento de los gerentes y esta cultura, ya que son ellos los responsables de implantar y propagarla. Al respecto, el artículo 9 de las Normas Generales de Control Interno (NGCI), el artículo 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGR y SNCF) y el artículo 140 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), establecen que es responsabilidad de la máxima autoridad de cada ente u organismo implantar, mantener y evaluar el sistema de control interno.

Otros valores compartidos que deben formar parte de la cultura organizacional de órganos de control fiscal como Contralorías Municipales los establece el artículo 25 de la LOCGR y SNCF, como lo son:

- el apoliticismo partidista de la gestión fiscalizadora en todos los estratos y niveles del control fiscal,
- El carácter técnico en el ejercicio del control fiscal.
- La oportunidad en el ejercicio del control fiscal y en la presentación de resultados.
- La economía en el ejercicio del control fiscal, de manera que su costo no exceda de los beneficios esperados.
- La celeridad en las actuaciones de control fiscal sin entorpecer la gestión de la Administración Pública.
- La participación de la ciudadanía en la gestión contralora.

Entonces, la cultura organizacional de una Contraloría Municipal debe caracterizarse por un ambiente control interno efectivo, alto nivel profesional y técnico, así como el apoliticismo en sus actuaciones de control.

La Estrategia en Contralorías Municipales

La estrategia de negocios es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la distribución de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Para Peters y Whatherman, la estrategia es un elemento duro de la organización y está representado por el plan estratégico. Por su parte

Weisbord, habla de “el propósito” y lo define como la responsabilidad que tiene la dirección en las organizaciones de determinar ¿Qué es la organización? y ¿hacia dónde se dirige?, manifestando los propósitos y su misión, la cual se debe comunicar a los empleados.

El artículo 74 de la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular (LOPPP), establece que el Plan Estratégico Institucional es el instrumento a través del cual cada órgano y ente del Poder Público establece los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, según las orientaciones y señalamientos de la máxima autoridad jerárquica de la Administración Pública Nacional, Estatal o Municipal. En este orden de ideas, esta misma ley establece en su artículo 45 que corresponde a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público, formular y aprobar el proyecto de Plan Estratégico Institucional correspondiente. Por otra parte el artículo 25 establece que los planes estratégicos tendrán la vigencia que corresponda al período constitucional o legal de gestión de la máxima autoridad.

Por su parte las Normas Generales de Control Interno establecen en su artículo 22 que la planificación estratégica del órgano o ente considera la misión, visión y valores, y será formulada en atención a los objetivos institucionales, con base en un conocimiento del entorno en el que el órgano o ente desarrolla sus operaciones.

Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de Contralorías Municipales (LOFCM), establecen en su capítulo VII que dentro de las atribuciones del contralor esta la de formular el plan estratégico de la Contraloría Municipal, atendiendo los lineamientos y objetivos del plan estratégico del Sistema Nacional de Control Fiscal, Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, Plan de Desarrollo Regional, estatal, Municipal y Comunal.

De lo anterior se desprende que la planificación estratégica es obligatoria para los entes y órganos del control público y en el caso de las Contralorías Municipales es responsabilidad del Contralor propiciarla a través de un plan estratégico que debería tener una alcance de 5 años, dado que es el periodo definido para el ejercicio de las funciones de titulares de órganos de control fiscal según lo establecido en el artículo 31 de la LOCGR y SNCF.

La planificación estratégica de una Contraloría Municipal debería contener como mínimo una misión, que guarde relación con sus dos ejes fundamentales de acción como lo son el ejercicio de control fiscal y el fomento de la participación ciudadana; así como una visión de su proyección a futuro y los valores dentro de los cuales no deberían faltar los que ya se mencionaron en el aparte relacionado con la cultura organizacional (gestión eficiente y apoliticismo, entre otros) y los objetivos estratégicos para cada sub periodo (por ejemplo: al 2do año de gestión todas las instituciones sujetas a control deben tener manuales de normas y procedimientos de todas sus operaciones) y formularse tomando en cuenta los planes nacionales, estatales y municipales, así como las variables del entorno socioeconómico del Municipio.

A parte de la planificación estratégica, la LOPPP establece en su artículo 79 que corresponde a las máximas autoridades y a los niveles directivos y gerenciales con la responsabilidad de intervenir en los procesos de planificación de los órganos y entes sujetos a las disposiciones de la presente Ley, formular el proyecto de Plan Operativo Anual. Asimismo, establece en su artículo 78 que los planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder Público son aquellos que integran los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formulados por cada órgano y ente del Poder Público, a los fines de concretar los resultados y metas previstas en su correspondiente plan estratégico, actuando de conformidad con la ley y demás normativa aplicable. El mismo artículo agrega que el Plan Operativo Anual referido, sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados en la cuota presupuestaria de cada órgano y ente al cual corresponda.

En este orden de ideas, las NGCI establecen en su artículo 23 que las funciones de los órganos y entes serán ejecutadas con base en un plan operativo anual, en cuya elaboración se aplicaran criterios de economía, objetividad, oportunidad y relevancia material. Dicho plan estará integrado por los proyectos, objetivos, metas, acciones, actividades y recursos formulados por cada órgano o ente a los fines de concretar los resultados previstos en sus correspondientes planes estratégicos.

Por su parte la LOFCM, establecen en su Capítulo VII, dentro de las atribuciones del Contralor o Contralora Municipal, el aprobar el Plan

Operativo anual de la Contraloría Municipal y coordinar la ejecución del mismo.

Otro instrumento de planificación que debe elaborarse en contralorías municipales es su presupuesto de gastos, que no es más que la expresión financiera del POA, es decir, los recursos con los que se cuenta para ejecutar las actividades planificadas. Al respecto, los LOFCM, establecen en su Capítulo VII, dentro de las atribuciones del Contralor o Contralora Municipal, el formular el presupuesto de gastos de la Contraloría Municipal, que será remitido al Alcalde o Alcaldesa para su incorporación al Proyecto de Presupuesto del Municipio, que presentará al Concejo Municipal.

El POA, servirá de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados, es por este motivo que debe estar vinculado con el presupuesto. Al respecto la LOPPP, establece en su artículo 53 la vinculación que debe existir entre la planificación y el presupuesto, indicando que los órganos y entes, al elaborar sus respectivos planes operativos, deberán:

1. Elaborar el ante-proyecto de presupuesto de conformidad con los proyectos contenidos en el plan operativo.
2. Registrar los proyectos y acciones centralizadas en el sistema de información sobre los proyectos públicos que a tales efectos establezca el órgano rector de la planificación pública.
3. Ajustar los planes y proyectos formulados con base a la cuota asignada por el órgano con competencia en materia de presupuesto.
4. Verificar que los planes y proyectos se ajusten al logro de sus objetivos y metas y a la posible modificación de los recursos presupuestarios previamente aprobados.

Es importante ratificar, que los planes y presupuestos en las Contralorías Municipales no pueden hacerse de manera aislada, es preciso realizarlos tomando en consideración el entorno socioeconómico del Municipio, la solicitud de recursos debe ser razonable, estimándose en el contexto de la cobertura de todas las necesidades del Municipio y fijarse tomando en consideración la relación costo-beneficio, es decir, que el costo de la gestión contralora no supere los beneficios obtenidos de la misma. Por ejemplo: la estructura organizacional y de cargos de una Contraloría Municipal, debería diseñarse considerando una relación proporcional con el universo de instituciones sujetas a control, la población (comunidades a ser atendidas) y el tráfico de operaciones financieras de la administración municipal.

Concatenando las ideas, una vez que el Contralor Municipal, elabora su planificación estratégica con su misión, visión y objetivos a 5 años, debe realizar para cada año un Plan Operativo Anual (POA), contentivo de objetivos operativos a corto plazo (por ejemplo: actuaciones fiscales, auditorias, inspecciones, informes, entre otros) y las metas para dicho periodo (por ejemplo: cantidad de recomendaciones acatadas). Podrían agregarse a este POA los responsables de las actividades, la duración en unidades de tiempo, las unidades de medida, los indicadores de medición de cumplimiento de las actividades y el costo de las actuaciones en base a las horas hombre. Este POA debe estar vinculado con el presupuesto de gastos.

El rediseño organizacional debe hacer énfasis en la evaluación del elemento estratégico, ya que este constituye el destino hacia donde deben alinearse los esfuerzos y las estructuras internas.

La estructura en Contralorías Municipales

La estructura según Peter y Whaterman, es otro elemento duro de la organización, y está representado por la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, entre otras). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana). En el modelo de Leavit, la estructura organizacional forma parte del subsistema técnico, mientras que para Weisbor, se define como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

Mintzberg, establece que la estructura comprende dos aspectos importantes, la división de las tareas y la coordinación entre estas tareas.

Los LOCGR y SNCF en su artículo 41 y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM) en su artículo 101, establecen que las contralorías Municipales gozan de autonomía orgánica, que no es más que la

libertad para definir su estructura organizativa y funciones. A pesar de esta autonomía la Contraloría General de la Republica, estableció a través de los LOFCM en su capítulo II, una estructura básica para las Contralorías Municipales, que incluye seis (6) dependencias que se encargaran de las funciones de: Control posterior, Determinación de responsabilidades, Administración, Recursos Humanos, Auditoría Interna, así como la atención ciudadana. Agrega el capítulo, que partiendo de la estructura básica descrita, podrán subdividirse o desagregarse, para el mejor ejercicio de sus funciones, tomando en consideración el universo de órganos y entes sujetos a su control y los recursos que estos manejan; la importancia relativa que tenga una determinada actividad dentro del Municipio, dadas sus características y naturaleza, así como los recurso presupuestarios, financieros y humanos que maneja el órgano de control externo local.

Mintzberg, propone que se divida la organización en 5 tareas principales:

- El nucleo operativo: abarca a aquellos operarios que realizan el trabajo relacionado con la producción de bienes y servicios. En el caso de las Contralorías Municipales, se trata de las Direcciones de Auditoria de Estado y Determinación de Responsabilidades.
- La cumbre estratégica: aquí se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. En el caso de las Contralorías Municipales, se trata del Despacho del Contralor Municipal y puede extenderse a la Dirección General, a la Oficina de Atención al Ciudadano y la Unidad de Auditoría Interna.
- La línea media: es la cadena de gerentes de línea media y con autoridad formal que una la cumbre estratégica con el núcleo operativo. En

Contralorías Municipales podría incluir a los directores de línea, jefes de división.

- La tecno-estructura; se encuentra a los analistas (y su staff de empleados de apoyo) que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional; pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. En Contralorías Municipales podría incluir al departamento de sistemas y procedimientos encargado de la elaboración de manuales de normas y procedimientos.
- Staff de apoyo: unidades especializadas que brindan apoyo a la actividad medular. En Contralorías Municipales podrían incluir las direcciones de administración y de recursos humanos.

Es preciso considerar que los Lineamientos para Organización y Funcionamiento de Unidades de Auditoría interna (LOFUI) establecen en su capítulo II una estructura básica para estas unidades, indicando que para realizar sus funciones y cumplir con los deberes y responsabilidades otorgadas, se precisa dividir el trabajo en áreas especializadas, para lo cual debe estar conformada, en principio, por una estructura básica, integrada por el Despacho del titular de la unidad de auditoría interna, y dos dependencias que tendrán el mismo nivel o rango jerárquico; una encargada de las actividades de control posterior y otra encargada de la determinación de responsabilidades. Agrega que la unidad de auditoría interna debe estar adscrita al máximo nivel jerárquico de la estructura organizativa del órgano o ente y asegurársele el mayor grado de independencia dentro de la organización, sin participación alguna en los actos típicamente administrativos u otros de índole similar.

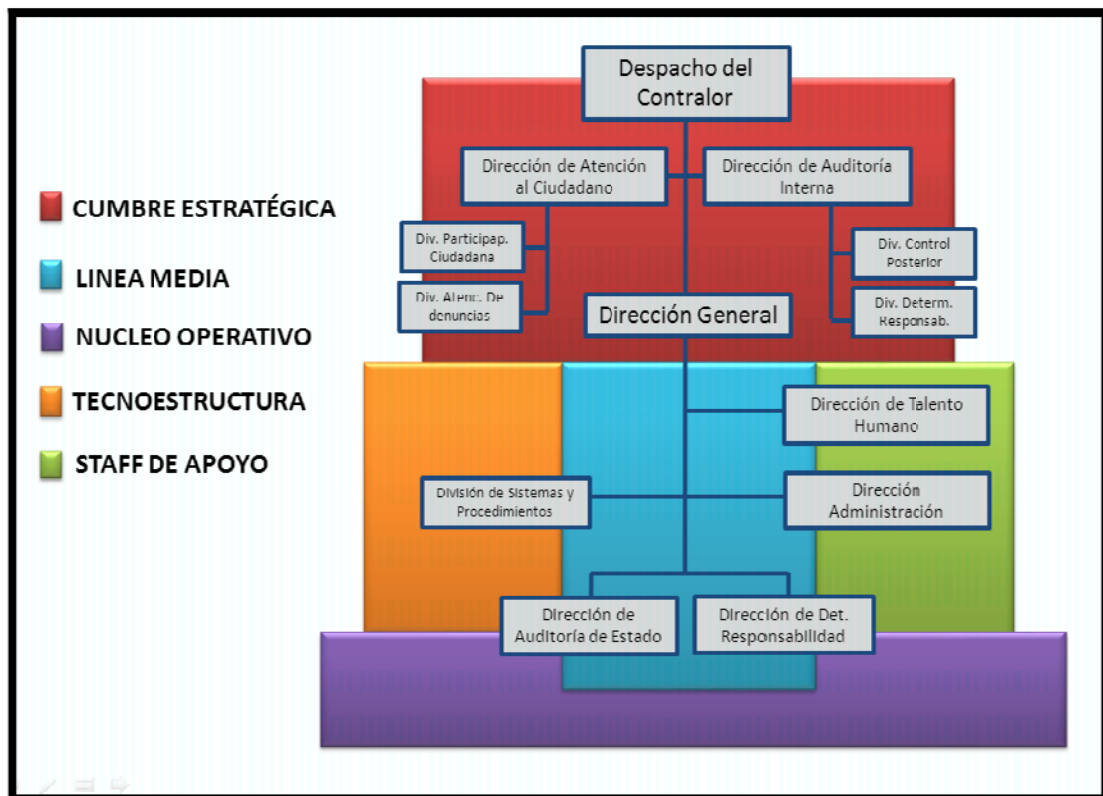
Con relación a las Oficinas de Atención al Ciudadano, las Normas para Fomentar la Participación Ciudadana establecen en su artículo 14 que estas oficinas deben estar conformadas por al menos dos áreas, una referida a la atención de denuncias, quejas, reclamos, peticiones y sugerencias y otra dirigida al fomento de la participación ciudadana.

En el rediseño de una Contraloría Municipal, una vez definida la estructura organizativa, deben definirse las funciones de cada unidad organizativa en un manual de organización que según el artículo 34 de las NGCI, es un documento que contiene en forma ordenada y sistémica, la información relativa al marco jurídico, organización, funciones y atribuciones de un órgano o ente, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizativa; el mismo debe estar aprobado por el Contralor Municipal, según lo establecido en el capítulo V numeral 6 de los LOFCM, el cual indica que es función del Contralor Municipal aprobar los manuales de organización, funcionamiento, normas y procedimientos, y demás instrumentos normativos internos de la Contraloría Municipal; y finalmente ser publicado en gaceta municipal según lo establecido en el artículo 24 de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA) que indica que la máxima autoridad jerárquica del órgano o ente determinará mediante normas e instrucciones escritas, la organización, estructura y funcionamiento de las unidades de la institución, su nivel de autoridad, responsabilidad y sus relaciones jerárquicas. (Ver Figura 1 en la siguiente página).

Una vez definida la estructura organizativa, es importante definir la estructura de cargos, es decir, cuales perfiles de personal se requieren en cada unidad organizativa para echar andar el negocio. Al respecto es importante señalar lo estipulado en la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP), la cual establece en su artículo 46 que el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas

Gráfico 2

Ejemplo de un organigrama de Contraloría Municipal bajo la teoría de Mintzberg y leyes aplicables



Fuente: elaboración propia.

por una persona en una jornada ordinaria de trabajo. Agrega que el Manual Descriptivo de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la Administración Pública.

Asimismo, en el artículo 49 de la LEFP se establece que el sistema de clasificación de cargos comprenderá el agrupamiento de éstos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente:

1. Denominación, código y grado en la escala general de sueldos.
2. Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de las tareas específicas que a cada cargo atribuya la ley o la autoridad competente.
3. Indicación de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridad competente.

De lo anterior se desprende que en Contralorías Municipales como en cualquier ente u órgano de la administración pública, debe existir un manual descriptivo de clases de cargos contentivo de su respectivo sistema de clasificación de cargos. En esta parte lo recomendable es definir la clasificación tomando como base los requerimientos académicos, de experiencia en el área y psicosociológicos necesarios del cargo, de manera que se puedan definir perfiles profesionales que vayan en consonancia con planificación estratégica institucional. Es importante concatenar esta clasificación de cargos con una escala salarial que considere aspectos de

antigüedad, experiencia, nivel académico jerarquía y responsabilidad dentro de la organización.

Las personas en Contralorías Municipales

Otro aspecto organizacional importante y vital a la hora de implementar estrategias de rediseño es aquel relacionado con las personas, las cuales son requeridas para ocupar los cargos predefinidos en cada departamento de la estructura organizativa, para que ejecuten las operaciones del negocio en función los planes organizacionales.

Para Peters y Whatherman se trata del Staff y de sus habilidades (elementos blandos) siendo el primero el personal que debe ser direccionado hacia el cumplimiento de la estrategia de negocios y el segundo sus habilidades y competencias, y como estas pueden ser aprovechadas en pro del logro de los objetivos organizacionales.

Al respecto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) en su artículo 144 que 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 proveerá su incorporación a la seguridad social. En este orden de ideas, la ley a la que hace referencia la CRBV, es la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP) que ya se mencionó anteriormente, la cual establece en su artículo 40 que el proceso de selección de personal tendrá como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la

Administración Pública, con base en las aptitudes, actitudes y competencias, mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole.

Los cargos por concurso son los denominados de carrera, pero no es la única clasificación general que hay. Al respecto el artículo 146 de la CRBV establece que 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.

En Contralorías Municipales, los cargos de carrera, que deben elegirse mediante concurso público son el del Contralor Municipal y el de Auditor interno. El resto de los cargos pueden ser definidos como de confianza, es decir de libre nombramiento y remoción.

En las Contralorías Municipales, es el departamento de recursos humanos el encargado de llevar a cabo todos los procesos relacionados al personal (funcionarios). El capítulo XVI de los LOFCM, establece como atribuciones del responsable de la dependencia encargada de Recursos Humanos el planificar, coordinar y dirigir el diseño, implantación y ejecución de programas en materia de desarrollo y administración de recursos humanos y en particular, los relacionados con reclutamiento, selección, clasificación, remuneración, desarrollo, evaluación, capacitación, registro, control y bienestar social.

Una vez seleccionado el personal idóneo para el cumplimiento de las funciones dentro de la institución es preciso tener un plan de carrera en donde se defina su nivel dentro de la organización y cuáles son los requisitos para que pueda ascender y generar más provecho a la organización y desarrollo personal. Al respecto, la LEFP en su artículo 10 establece que será atribución de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.

Ya seleccionado el personal, es preciso capacitarlo y promover su crecimiento dentro de la organización, al respecto la LEFP establece en su artículo 63 que el desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Un personal bien seleccionado de acuerdo a las competencias requeridas para agregar valor a las operaciones organizacionales, apoyado en un sistema de formación y capacitación, así como en estrategias

motivacionales relacionadas con la remuneración y condiciones de trabajo, son la receta perfecta para lograr que las personas se alineen con la estrategia del negocio. Con respecto a las estrategias motivacionales, establece la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en su artículo 56 que son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo.

Los procesos en Contralorías Municipales

En la estrategia de rediseño, una vez revisada la cultura organizacional y sus valores, la planificación estratégica como norte de los esfuerzos, la estructura organizativa y de cargos y sistemas de gestión humana; es preciso revisar los procesos que hacen posible la misión de la organización y como se está dando la interrelación entre departamentos y las personas involucradas en las operaciones y con el entorno de la organización. Al respecto, Peter y Whaterman, hacen referencia a las actividades y procedimientos que los miembros del staff deben ejecutar en su trabajo diario. Weisbor, indica que la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”.

Los manuales de normas y procedimientos deben definir las funciones y procesos que deben llevarse a cabo en cada unidad organizativa, indicando quienes son los responsables de cada actividad, bajo que parámetro deben hacerlas y el flujo de procesos y de información. Según el artículo 34 de la NGCI, el manual de normas y procedimientos es el documento de expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de un órgano o ente, así como también la enunciación de normas de funcionamiento básico a las que deberán adaptarse los miembros del mismo.

En este contexto, la ley de Infogobierno (LIG) establece en su artículo 6 la obligatoriedad del uso de las tecnologías de información indicando que el Poder Público, en el ejercicio de sus competencias, debe utilizar las tecnologías de información en su gestión interna, en las relaciones que mantengan entre los órganos y entes del Estado que lo conforman, en sus relaciones con las personas y con el Poder Popular. Esto, en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Pública (LOAP), la cual indica en su artículo 11 que los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos o informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las persona. Cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en internet, que contendrá entre otra, la información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimiento, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, ubicación de sus dependencias e información de contactos.

De igual forma la LIG, establece en su artículo 33 que el Poder Público debe contar con una plataforma tecnológica integrada, bajo su control y administración, que permita el efectivo uso de las tecnologías de información en sus relaciones internas, con otros órganos y entes, y en sus relaciones con las personas, apoyando la gestión del sector público y la participación del Poder Popular en los asuntos públicos. También establece en su artículo 26 lo relacionado a la validez de los archivos y documentos electrónicos, indicando que los archivos y documentos electrónicos que emitan el Poder Público y el Poder Popular, que contengan certificaciones y firmas electrónicas tienen la misma validez jurídica y eficacia probatoria que los archivos y documentos que consten en físico.

Por su parte la Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector público (LOAFSP), establece en su artículo 129 que el sistema de contabilidad pública estará soportado por medios informáticos, que permitan generar comprobantes, libros principales y auxiliares así como los estados financieros y reportes contables. Estos sistemas deben registrarse ante la autoridad competente, según lo establece la LIG en su artículo 12 el cual indica que el Poder Público y el Poder Popular deben registrar ante la autoridad competente los programas informáticos que utilicen o posean; su licenciamiento, código fuente y demás información y documentación que determine la norma instruccional correspondiente.

En una estrategia de rediseño organización aplicada en Contralorías Municipales, la revisión de los procesos y sistemas operativos administrativos, contables de comunicación e información son de vital importancia. Este tipo de organismos deberían contar con manuales de

auditoría de estado, de potestad investigativa, de determinación de responsabilidades, de administración de recursos financieros, de recursos humanos, de recursos materiales y de recursos de información. Contar con un departamento, o por lo menos con un funcionario o proveedor externo encargado de la implantación y mantenimiento de los sistemas informáticos, quien será responsable de establecer las redes internas de comunicación (intranet, correo interno, sitios de red), y los accesos para el contacto con los entes y órganos sujetos a control, comunidades, proveedores y demás instituciones con las que se deba tener relación (internet, correo electrónico, pagina web). De igual forma debería contar con un sistema financiero integrado de contabilidad, presupuesto, tesorería y nómina.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La estrategia de rediseño organizacional debe fundamentarse en aspectos culturales y estructurales. En la medida que se consideren estas dos dimensiones se incrementa la probabilidad de éxito de la estrategia de rediseño. Es importante resaltar que la estrategia de rediseño tendrá éxito a su vez, en la medida que los aspectos culturales y estructurales, se alineen con la visión estratégica institucional.

Las teorías de diagnóstico organizacional, establecen cinco (5) dimensiones comunes que deben ser sometidas a revisión al aplicar una estrategia de rediseño organizacional, como lo son la cultura, la estrategia, la estructura, las personas y los procesos.

El marco legal que regula a las Contralorías Municipales, hace énfasis en aspectos estructurales como la planificación estrategia institucional, la estructura organizativa y de cargos, las estructuras de comunicación, los sistemas de información, la plataforma tecnológica y los procesos; así como también incluye, pero en menor cuantía, aspectos culturales que deben estar presentes en este tipo de instituciones públicas como los principios y valores que deben regir su comportamiento, haciendo énfasis en la connotación técnica, profesional, apolítica y proclive al control que debe caracterizarlo.

En este orden de ideas, la cultura organizacional en Contralorías Municipales debería estar caracterizada por el control en sí mismas, es decir una cultura de control tanto en el aspecto interno como en el externo, ya que son órganos que deben ejercer el control fiscal sobre otros órganos y entes, por lo que lógicamente, deberían ser ejemplo inapelable de gestión transparente, profesional, eficaz y eficiente, siendo el ambiente de Control un elemento clave en este tipo de organizaciones.

Con respecto a la cultura organizacional es preciso resaltar que la responsabilidad de ejercer un liderazgo efectivo en la propagación de dicha cultura recae directamente sobre el Contralor Municipal.

Con respecto a la planificación estratégica; en el rediseño organizacional se debe revisar que Contralorías Municipales cuenten con un Plan Estratégico, contentivo de la misión, visión y valores institucionales con un alcance de cinco (5) años (o lo que dure el periodo del Contralor), un plan operativo para cada año de gestión, el cual debe estar vinculado con el presupuesto de gastos anual. Estos planes deben elaborarse tomando en cuenta los planes nacionales, estatales y municipales, los objetivos institucionales y el entorno socio-económico municipal.

En lo relacionado a estructura, tanto las teorías como las leyes establecen parámetros técnicos y normativos para que los gerentes de Contralorías Municipales rediseñen su estructura organizativa, definiéndola

partiendo de la división de tareas entre operativas y de apoyo, en sus niveles jerárquicos, considerando la necesidad de interacciones interdepartamentales y sus respectivos medios de comunicación, con estricto apego a las normativas aplicables a las Contralorías Municipales.

El aspecto humano, relacionado a los funcionarios que laboran en Contralorías Municipales, es de vital importancia en la estrategia de rediseño, dado que el gasto de personal en este tipo de organizaciones representa más del 75% de su presupuesto de gastos, además porque son las personas las encargadas de realizar los esfuerzos encaminados hacia los objetivos institucionales a largo plazo, siendo los procesos de selección de personal, capacitación, formación, evaluación, sistemas de remuneración competitivos planes de carrera, esparcimiento y recreación, claves para influir en la motivación al logro de los funcionarios.

Finalmente, en lo relacionado a los procesos, se observó que también es un elemento tomado en cuenta en las teorías y normativas aplicables a Contralorías Municipales, las cuales establecen que es responsabilidad del Contralor Municipal, implantar el sistema de control interno a través de manuales de organización, manuales de normas y procedimientos y planes, donde se especifiquen las funciones, procesos, acciones, metas y los sistemas de información y comunicación que deben existir para facilitar, soportar, agilizar la gestión interna y externa del organismo.

La recomendación a los gerentes en Contralorías Municipales es que a pesar que las leyes por las cuales se rigen contemplan en una menor

cuantía aspectos culturales y humanos que puedan fundamentar sus estrategias de rediseño organizacional, no deben desestimar estos elementos, ya que son tan importantes como los aspectos estructurales, es por ello que deben apoyarse en teorías organizacionales reconocidas para complementar los enfoques de sus estrategias de rediseño.

Recomendaciones

A las Contralorías Municipales al momento de aplicar sus estrategias de rediseño organizacional

1. Considerar no solo los aspectos estructurales de la organización (estructura, estrategia y procesos), sino también los aspectos humanos (cultura y personas).
2. Las estructuras deben seguir la estrategia, por lo que la planificación estratégica es el punto de partida del rediseño.
3. La cultura organizacional debe ser propiciada a través de un liderazgo efectivo a cargo del Contralor Municipal. El ambiente de control es inherente a la cultura organizacional de una Contraloría Municipal.
4. La estructura organizacional de Contralorías Municipales, a parte de tener las dependencias establecidas en la ley, debe contemplar la creación de tecno-estructura a través de un departamento de sistemas y procedimientos que regule formalmente los procesos internos, los evalúe y actualice; además de contar con un departamento de gestión informática.

5. Diseñar la estructura organizacional tomando como referencia el entorno económico municipal y la procura de la satisfacción de todas las necesidades reales del Municipio.
6. Adaptar la estructura organizacional y de cargos de la Contraloría Municipal a la asignación presupuestaria.
7. En cuanto a la estructura de cargos, se debe evitar la creación de vacantes innecesarias para el mejor aprovechamiento del presupuesto.
8. En cuanto a los funcionarios (factor humano), se debe procurar la capacitación y formación constante, la gestión por competencias, establecer planes de carrera, sueldos competitivos, beneficios no remunerativos, planes de recreación y esparcimiento para mantener al personal motivado.
9. En lo que respecta a los procesos se deben simplificar, formalizar en documentos de fácil acceso y de actualización continua, apoyarse en estructuras tecnológicas.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fideas (2006). **El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica**". Editorial Episteme, C.A. 5ta edición. Caracas. Venezuela.

Castellanos, José (2011). **El diseño organizacional: evolución y perspectivas**. Artículo publicado. Revista científica electrónica Ciencia y Técnica Administrativa (CyTA). Vol.10. Nº.02. Buenos Aires. Argentina.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.908, Extraordinaria**. Febrero 19, 2009. Caracas.

Leavitt, Harold (1965). **Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches in: Handbook of Organizations**. Editorial Rand McNally. Chicago, USA.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.015. Extraordinaria**. Diciembre 28, 2010. Caracas.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.013. Extraordinaria**. Diciembre 23, 2010. Caracas.

Lineamientos para la organización y funcionamiento de las Contralorías Municipales. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 40.920**. Junio 7, 2016. Caracas.

Mintzberg, Henry (1991). **Diseño de organizaciones eficientes**. Título original de la obra: Structures in Fives: Designing Effectice Organizations (1983). Prentice Hall. Traducción de Roxana M. Capmany de Frasch. Librería Editorial e Inmobiliaria, Florida 340, Buenos Aires.

Obregón, María y Hernández, Claudia (2013). **Propuesta de estructura organizacional para el Hospital Universal Reforma, Chiapas.** Maestría en Administración. Instituto Politécnico Nacional de México. D.F. México.

Palella Santa y Martins Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Peters, Tom y Waterman, Robert (1982). **En busca de la excelencia.** Editorial Harper and Row. New York. USA.

Rodríguez, Elizabeth (2013). **Estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo.** Maestría en Administración de empresas, mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Valencia.

Rodríguez, Iraida, González, Aleida, Noy Patricia y Pérez, Sibelys (2012). **Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias.** Artículo publicado. Revista científica Ingeniería Industrial. Vol.33. N°.2 Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE). La Habana, Cuba.

Serna, Humberto (2008). **Gerencia Estratégica.** 3R Editores. 10ma edición. Bogotá. Colombia.

Urrieta, Mariolga (2015). **Re-diseño organizacional para “Casa Familiar San Rafael” en el Municipio Guacara, Estado Carabobo.** Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.

Weisbord, Marvin (1978). **Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and practice.** Editorial Basic Books. New York. USA.