

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DINÁMICA ORGANIZACIONAL E  
INNOVACIÓN**

**LINEAMIENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS CONTRALORÍAS  
MUNICIPALES DEL ESTADO MÉRIDA EN ORGANIZACIONES  
INTELIGENTES.**

**(Trabajo Final de Grado)**

**Autora: Inga. Patricia Elizabeth Ferreira Pereira**

**Tutora: Dra. Alice J. Araujo Lobo**

**Mérida, Octubre de 2014**

## DEDICATORIA

A Dios por darme valor y fortaleza, a la vez de dejarme despertar cada mañana con una nueva esperanza, para hacerme seguir siempre adelante.

A mi linda hija Isis Gabriela, la luz de mis ojos y estímulo de inspiración constante en mi vida.

A mi amado esposo Miguel por su comprensión y apoyo constante.

A mí admirada madre Martha por su entrega total y abnegación.

Al recuerdo de mi padre Silvestre, ejemplo de entrega, dignidad y honestidad que guardo en mi corazón.

A toda mi familia Ferreira Pereira fuente constante de amor.

A mi familia Rojas Fossi y en especial a mi suegra Luz Millena.

A mis compañeros y compañeras de estudios del CIDE, por compartir conmigo y dejarme el maravilloso regalo de la amistad.

Al Sistema Nacional de Control Fiscal, por ser mi gran escuela e inspiración.

Y muy especialmente a todos mis profesores del CIDE- ULA, por el estímulo la motivación, el cariño y por creer en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Padre Todopoderoso le debo eternamente el regalo de la vida y el milagro maravilloso de haber cursado mis estudios de Maestría en FACES-ULA, en donde nació este trabajo de investigación producto de su guía e inspiración divina. A Él ofrendo mi trabajo.

A la Dra. Alice J., Araujo Lobo por su magistral tutoría a lo largo de este tiempo, por su paciencia, consejos y sabiduría. Sin ella, esta investigación no habría sido posible.

A la Dra. Elizabeth y Gustavo Torres, a ellos les debo todo el asesoramiento estadístico y mi gratitud por haberme asistido durante las horas de continuo y arduo trabajo para el logro de esta tesis.

Al Prof. Hugo Bianco por su apoyo incondicional y estímulo.

A mi amiga Elagdialy Paredes quien me ha ayudado constantemente en la elaboración de este trabajo.

A todos mis profesores y personal administrativo del CIDE- ULA, por todo el aprendizaje que dejaron en mí.

Al Contralor de estado Mérida y todos los Contralores Municipales por su gran apoyo y comprensión para la realización de este Trabajo Final de Grado.

Gracias a la Universidad de Los Andes nuestra Alma Mater y particularmente la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES de la ULA.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I.....	22
1. EL PROBLEMA .....	22
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Objetivos de la investigación.....	22
1.2.1. Objetivo General.....	221
1.2.2. Objetivos Específicos.....	22
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	23
1.4. Delimitación y alcance de la investigación.....	25
CAPITULO II.....	35
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	35
2.1. Consideraciones generales.....	26
2.2. Marco teórico.....	28
2.3. Origen y proposito de la Administracion Publica.....	28.
2.3 Perspectiva histórica de la administración.....	37
23.1 Era Industrial Clásica.....	38
2.3.2. Era Industrial Neo-Clásica.....	42
2.3.3. Era de la Información.....	46
2.4. La Organización Inteligente.....	50
2.5. Cambio Organizacional.....	57
2.6. Antecedentes de la Investigación.....	69
2.7. Definición de Términos Básicos.....	74
2.8. Sistema de Variables.....	77

CAPITULO III.....	89
3.    Metódica de la Investigación .....	90
3.1. Determinacion de la muestra.....	84
3.2. Tecnicas e insytrumentos de Recoleccion de Datos.....	87
3.3 Analisis Descriptiivo General.....	91
3.4. Analisis Estructural.....	92
CAPITULO IV.....	108
4.    PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	108
4.1.    Presentación de los resultados.....	108
4.2.    Análisis de los Resultados de la investigación .....	128
Dimensión Planificación.....	128
Dimensión Comunicación.....	129
Dimensión Estructura Organizacional.....	130
Dimensión Selección del Personal.....	133
Dimensión Capacitación y Desarrollo del Personal.....	135
Dimensión Toma de Decisiones.....	136
Dimensión Satisfacción en el Trabajo.....	137
Dimensión Ejercicio de la Autoridad.....	138
Dimensión Trabajo en Equipo.....	141
Dimensión Normas y Procedimientos.....	143
Dimensión Control.....	146
Dimensión Gestión del Conocimiento.....	147
Dimensión Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) ..	150
Dimensión Gestión del Cambio.....	152
Dimensión Relaciones con los Usuarios.....	155
Dimensión Cultura y Valores.....	157
Dimensión Salud Corporativa.....	161

CAPITULO V.....	164
1.- CONCLUSIONES.....	164
2.- RECOMENDACIONES.....	168
3.-Lineamientos para la transformacion de las contralorias Municipales del Estado	
Mérida en organizaciones inteligentes.....	171
A.- Dimension Comunicacion.....	172
B.- Dimension Capacitacion y desarrollo del Personal.....	174
C.- Dimension Selección del Personal.....	178
D.- Dimension Estructura Organizacional.....	180
E.- Dimension Gestion de las TIC's.....	182
F.-Dimension Normas y Procedimientos.....	184
BIBLIOGRAFIA.....	187
ANEXOS.....	193
ANEXO A: Validacion del instrumento por los Expertos.....	194
ANEXO B: Muestra Selecccionada a participar en la entrevista.....	198
ANEXO C: Participacion al Contralor del Estado Mérida sobre la realizacion de la investigación.....	198
- Modelo de Oficio de presentación de la entrevista dirigida a los Contralores Municipales producto de la Muestra seleccionada.....	201
- Guion de Entrevista con dimensiones.....	202
ANEXO D: Resultados de la Aplicación del instrumento por tipo de personal y en forma global.....	211
ANEXO E: Prospectiva. Método del análisis estructural para las dimensiones claves.....	256

## INDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1. CUADRO SINOPTICO DEL PODER PÚBLICO .....	41
GRÁFICO 2. PLANO DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA.....	107
GRÁFICO 3. TIPO DE PLANES EXISTENTES.....	110
GRÁFICO 4. APROBACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS PLANES EXISTENTES .....	110
GRÁFICO 5. TIPO DE COMUNICACIÓN EXISTENTE.....	111
GRÁFICO 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE.....	112
GRÁFICO 7. ELEMENTO QUE PREVALECE EN EL SISTEMA DE SELECCIÓN .....	112
GRÁFICO 8. GRADO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	113
GRÁFICO 9. EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	114
GRÁFICO 10. AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES .....	114
GRÁFICO 11. MOTIVACIÓN PERCIBIDA POR EL PERSONAL DE LAS CONTRALORÍAS MUNICIPALES.....	115
GRÁFICO 12. BASE PARA EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD .....	116
GRÁFICO 13. AUTONOMÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	116
GRÁFICO 14. FORMA DE TRABAJAR (INDIVIDUAL/EQUIPO) .....	99
GRÁFICO 15. NATURALEZA DE LOS TRABAJOS EN EQUIPO.....	108
GRÁFICO 16. FLEXIBILIDAD DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	108
GRÁFICO 17. EXISTENCIA DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	108
GRÁFICO 18. EXISTENCIA DE UN PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	164
GRÁFICO 19. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	164
GRÁFICO 20. EXISTENCIA DE POLÍTICAS ESTIMULADORAS DEL CAMBIO.....	168
GRÁFICO 21. FORMA DE GESTIONAR EL CAMBIO .....	187
GRÁFICO 22. EXISTENCIA DE UN SISTEMA RELACIONAL CON LOS USUARIOS.....	193
GRÁFICO 23. COMPROMISO DEL PERSONAL CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	123
GRÁFICO 24. MECANISMOS PARA ESTIMULAR EL CAMBIO.....	198
GRÁFICO 25. TOLERANCIA CON RESPECTO A ERRORES COMETIDOS.....	124
GRÁFICO 26. VALORES SOBRE LOS CUALES SE PROMUEVEN LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL.....	125
GRÁFICO 27. CONCEPCIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A SU CONTRALORÍA.....	126

GRÁFICO 28. PARTICIPACIÓN EN EL REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	127
GRÁFICO 29. PREOCUPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR LA SALUD FÍSICA Y MENTAL DEL PERSONAL.....	127
GRÁFICO 30. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CONTROLAR EL ESTRÉS.....	128
GRÁFICO D.1. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE PLAN.....	211
GRAFICO D.2. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE PLAN.....	212
GRÁFICO D.3. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. APROBACIÓN DEL PLAN.....	213
GRAFICO D.4. RESULTADOS GLOBALES. APROBACIÓN DEL PLAN.....	214
GRÁFICO D.5. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL.TIPO DE COMUNICACIÓN.....	215
GRAFICO D.6. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE COMUNICACIÓN.....	215
GRÁFICO D.7. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	216
GRAFICO D.8. RESULTADOS GLOBALES. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	217
GRÁFICO D.9. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. SISTEMA DE SELECCIÓN.....	218
GRAFICO D.10. RESULTADOS GLOBALES. SISTEMA DE SELECCIÓN.....	218
GRÁFICO D.11. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	219
GRAFICO D.12. RESULTADOS GLOBALES. ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	220
GRÁFICO D.13. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN...221	221
GRAFICO D.14. RESULTADOS GLOBALES. TIPO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	221
GRÁFICO D.15. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TOMA DE DECISIONES.....	222
GRAFICO D.16. RESULTADOS GLOBALES. TOMA DE DECISIONES.....	223
GRÁFICO D.17. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	224
GRAFICO D.18. RESULTADOS GLOBALES. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	224
GRÁFICO D.19. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.....	225
GRAFICO D.20. RESULTADOS GLOBALES. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.....	226

GRÁFICO D.21. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. CONSULTA DE DECISIÓN.....	227
GRAFICO D.22. RESULTADOS GLOBALES. CONSULTA DE DECISIÓN.....	227
GRÁFICO D.23. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TRABAJO EN EQUIPO.....	228
GRAFICO D.24. RESULTADOS GLOBALES. TRABAJO EN EQUIPO.....	229
GRÁFICO D.25. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	230
GRAFICO D.26. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	230
GRÁFICO D.27. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	231
GRAFICO D.28. RESULTADOS GLOBALES. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	232
GRÁFICO D.29. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	233
GRAFICO D.30. RESULTADOS GLOBALES. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	233
GRÁFICO D.31. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. EXISTENCIA DE PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	234
GRAFICO D.32. RESULTADOS GLOBALES. EXISTENCIA DE PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	235
GRÁFICO D.33. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. GESTION DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.....	236
GRAFICO D.34. RESULTADOS GLOBALES. GESTION DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.....	237
GRÁFICO D.35. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	238
GRAFICO D.36. RESULTADOS GLOBALES. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	239
GRÁFICO D.37. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO.....	239
GRAFICO D.38. RESULTADOS GLOBALES. PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO.....	239
GRÁFICO D.39. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. RELACIONES CON LOS USUARIOS..	240
GRAFICO D.40. RESULTADOS GLOBALES. RELACIONES CON LOS USUARIOS.....	241
GRÁFICO D.41. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. COMPROMETIDOS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	242

GRAFICO D.42. RESULTADOS GLOBALES. COMPROMETIDOS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	242
GRÁFICO D.43. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PROMOCIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y AFILIACIÓN.....	243
GRAFICO D.44. RESULTADOS GLOBALES. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PROMOCIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y AFILIACIÓN.....	244
GRÁFICO D.45. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. EN BASE AL ERROR COMETIDO.....	245
GRAFICO D.46. RESULTADOS GLOBALES. EN BASE AL ERROR COMETIDO.....	245
GRÁFICO D.47. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS.....	246
GRAFICO D.48. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS.....	247
GRÁFICO D.49. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE INSTITUCIÓN CONTRALORA MUNICIPAL.....	248
GRAFICO D.50. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE INSTITUCIÓN CONTRALORA MUNICIPAL.....	249
GRÁFICO D.51. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PARTICIPACIÓN EN EL REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	250
GRAFICO D.52. RESULTADOS GLOBALES. PARTICIPACIÓN EN EL REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	250
GRÁFICO D.53. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. APTITUD FÍSICA PARA EL TRABAJO.....	251
GRAFICO D.54. RESULTADOS GLOBALES. APTITUD FÍSICA PARA EL TRABAJO.....	251
GRÁFICO D.55. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. MECANISMOS PARA MITIGAR LA FATIGA, ESTRÉS Y APARICIÓN DE LOS ACCIDENTES LABORALES.....	253
GRÁFICO D.56. RESULTADOS GLOBALES. MECANISMOS PARA MITIGAR LA FATIGA, ESTRÉS Y APARICIÓN DE LOS ACCIDENTES LABORALES.....	254

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. COMPARACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL Y LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.....	73
TABLA 2. SISTEMA DE VARIABLES.....	88
TABLA 3. ABORDAJE DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
TABLA 4. POBLACIÓN Ó UNIVERSO DE ESTUDIO.....	92
TABLA 5. RESULTADO DEL CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA ESTRATIFICADA .....	96
TABLA 6. ESTADÍSTICA DE CONFIABILIDAD .....	98
TABLA 7. DIMENSIONES CLAVES.....	102
TABLA 8. MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....	104
TABLA 9. VALORES DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIAS DIRECTAS DE CADA VARIABLE CON SUS CORRESPONDIENTES PORCENTAJES .....	105
TABLA D.1. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE PLAN.....	212
TABLA D.2. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE PLAN.....	213
TABLA D.3. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. APROBACIÓN DEL PLAN.....	214
TABLA D.4. RESULTADOS GLOBALES. APROBACIÓN DEL PLAN.....	214
TABLA D.5. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE COMUNICACIÓN.....	215
TABLA D.6. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE COMUNICACIÓN.....	216
TABLA D.7. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	217
TABLA D.8. RESULTADOS GLOBALES. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	217
TABLA D.9. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. SISTEMA DE SELECCIÓN.....	218
TABLA D.10. RESULTADOS GLOBALES. SISTEMA DE SELECCIÓN.....	219
TABLA D.11. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	220
TABLA D.12. RESULTADOS GLOBALES. ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	220
TABLA.13. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	221
TABLA D.14. RESULTADOS GLOBALES. TIPO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	222
TABLA D.15. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TOMA DE DECISIONES.....	223

TABLA D.16. RESULTADOS GLOBALES. TOMA DE DECISIONES.....	223
TABLA D.17. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	224
TABLA D.18. RESULTADOS GLOBALES. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	225
TABLA D.19. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.....	226
TABLA D.20. RESULTADOS GLOBALES. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.....	226
TABLA D.21. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. CONSULTA DE DECISIÓN.....	227
TABLA D.22. RESULTADOS GLOBALES. CONSULTA DE DECISIÓN.....	228
TABLA D.23. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TRABAJO EN EQUIPO.....	229
TABLA D.24. RESULTADOS GLOBALES. TRABAJO EN EQUIPO.....	229
TABLA D.25. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	230
TABLA D.26. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	231
TABLA D.27. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	232
TABLA D.28. RESULTADOS GLOBALES. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	232
TABLA D.29. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	233
TABLA D.30. RESULTADOS GLOBALES. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	234
TABLA D.31. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. EXISTENCIA DE PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	235
TABLA D.32. RESULTADOS GLOBALES. EXISTENCIA DE PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	235
TABLA D.33. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. GESTION DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.....	236
TABLA D.34. RESULTADOS GLOBALES. GESTION DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.....	237
TABLA D.35. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	238
TABLA D.36. RESULTADOS GLOBALES. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	238

TABLA D.37. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO.....	239
TABLA D.38. RESULTADOS GLOBALES. PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO.....	240
TABLA D.39. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. RELACIONES CON LOS USUARIOS.....	241
TABLA D.40. RESULTADOS GLOBALES. RELACIONES CON LOS USUARIOS.....	241
TABLA D.41. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. COMPROMETIDOS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	242
TABLA D.42. RESULTADOS GLOBALES. COMPROMETIDOS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	243
TABLA D.43. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PROMOCIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y AFILIACIÓN.....	244
TABLA D.44. RESULTADOS GLOBALES. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PROMOCIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y AFILIACIÓN.....	244
TABLA D.45. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. EN BASE AL ERROR COMETIDO.....	245
TABLA D.46. RESULTADOS GLOBALES. EN BASE AL ERROR COMETIDO.....	246
TABLA D.47. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS.....	247
TABLA D.48. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS.....	248
TABLA D.49. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. TIPO DE INSTITUCIÓN CONTRALORA MUNICIPAL.....	249
TABLA D.50. RESULTADOS GLOBALES. TIPO DE INSTITUCIÓN CONTRALORA MUNICIPAL....	249
TABLA D.51. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. PARTICIPACIÓN EN EL REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	250
TABLA D.52. RESULTADOS GLOBALES. PARTICIPACIÓN EN EL REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	251
TABLA D.53. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. APTITUD FÍSICA PARA EL TRABAJO....	252
TABLA D.54. RESULTADOS GLOBALES. APTITUD FÍSICA PARA EL TRABAJO.....	253
TABLA D.55. RESULTADOS POR TIPO DE PERSONAL. MECANISMOS PARA MITIGAR LA FATIGA, ESTRÉS Y APARICIÓN DE LOS ACCIDENTES LABORALES.....	254

TABLA D.56. RESULTADOS GLOBALES. MECANISMOS PARA MITIGAR LA FATIGA, ESTRÉS Y APARICIÓN DE LOS ACCIDENTES LABORALES.....255

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# LINEAMIENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS CONTRALORÍAS MUNICIPALES DEL ESTADO MÉRIDA EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autora: Inga. Patricia E. Ferreira P

Tutora: Dra. Araujo J. Araujo L

## RESUMEN

El objetivo principal del presente Trabajo Final de Grado se basó en determinar los “Lineamientos para la Transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes” a los fines de prestar un mejor y más eficiente servicio a los usuarios o ciudadanos. El diseño de la investigación fue de campo, de tipo descriptivo, para lo cual se entrevistó a una muestra estratificada conformada por cincuenta y dos (52) individuos, trabajadores de esas Contralorías Municipales, de los niveles gerencial y operativo. En referencia a las técnicas utilizadas cabe destacar la observación directa en campo, la entrevista y el análisis. Los instrumentos empleados consistieron en la guía de entrevista estructurada en 17 dimensiones, el uso del paquete estadístico de Ciencias Sociales (SPSS) para el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos, así como el análisis prospectivo, específicamente el análisis estructural. Se concluye en la necesidad de transformar las Contralorías Municipales a fin de actualizarse y convertirse en Organizaciones Inteligentes para lo cual se plantea un conjunto de lineamientos cuyo propósito no es otro sino adaptar estas organizaciones a la era de la información y el conocimiento para servir mejor a la ciudadanía y a la sociedad.

**Palabras Claves:** Organizaciones Inteligentes, Disciplinas de Aprendizaje, transformación, lineamientos y Gestión del Cambio.

## **Guidelines for the Transformation of the Government Accountability Office of Mérida State in Smart Organizations.**

Author: Inga. Patricia E. Ferreira P  
Tutor: Dra. Araujo J. Araujo L

### **ABSTRACT**

The main aim of this final degree work was based on the “Guidelines for the transformation of the Government Accountability Office of Mérida State in Smart organizations” in order to provide better and more efficient service to the users and citizens. This research was designed as a descriptive fieldwork research, for which, it was interviewed a sample of fifty two (52) individuals, who are workers of the Guidelines Management of the managerial and operating levels. In reference to the techniques used, it is noted the direct observation of the fieldwork, the interview and the analysis. The tools used consisted on the guided and structured interview in seventeen dimensions (17), the use of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for the processing and analysis of the results obtained, as well as the prospective analysis, specifically, the structural analysis. It is therefore concluded the need of transform the guideline management to be updated and to be conversed in Smart Organizations, for this resolution it is suggested a set of guidelines, whose purpose is to adapt this organizations into the information and knowledge era, in order to serve better to society and citizenship

**Key words:** Smart Organizations, Learning Disciplines, transformation, guidelines and fieldwork

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca resaltar la importancia para el país de modernizar la Administración Pública, especialmente las Contralorías Municipales a través del enfoque de la Organización Inteligente en esta época de globalización y posmodernidad, signada por el advenimiento de la sociedad del conocimiento tal como lo vaticinó el gran maestro de la administración, Peter Drucker. La extensa bibliografía consultada sobre el tema y los cambios sociales reinantes hoy en día, plantean en primer lugar, que para que las organizaciones alcancen un crecimiento y desarrollo es necesario cambiar paradigmas de trabajo tradicionales por otros más innovadores, acordes con los cambios y presiones del entorno a nivel internacional, nacional y local. En segundo lugar, dado que las organizaciones en general se deben a la sociedad, cuándo ésta cambia, también lo han de hacer las primeras; de lo contrario se produce un desfase o desajustes entre entes organizacionales y la sociedad que las alberga.

En las últimas dos décadas del siglo XX, y principios del siglo XXI particularmente, las organizaciones se han enfrentado a situaciones de cambio constante a nivel mundial, producto también de la revolución informática de estos tiempos, como consecuencia del progreso técnico que se deriva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), dando nacimiento, a su vez, a la era de las redes sociales y a nuevas formas de gestión pública entre las que destacan el e-goverment ó gobierno electrónico, como formas de alcanzar conjuntamente con los ciudadanos, la transparencia en la administración de los recursos públicos, la mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos estatales, el fortalecimiento de los vínculos y articulación con la sociedad.

Dentro de esta realidad, es importante comprender que toda institución pública venezolana es, también, una realidad compleja que admite variedad de tratamientos, situación ésta que fue percibida por la Teoría Contingencial y la Teoría General de los Sistemas, según las cuales toda organización ha de adaptarse tanto a su entorno como a su época, en donde lo que normalmente se ha considerado como una entidad, es realmente un sistema dinámico en constante movimiento e interdependiente, porque consta de partes interrelacionadas entre sí, así como de relaciones y conexiones entre dichas partes.

En efecto, esta sociedad, integrada por múltiples instituciones de naturaleza muy variada, se ha visto impactada por constantes cambios que se producen cada vez más rápido, y que ya no se solucionan con técnicas basadas en paradigmas tradicionales, los cuales terminan por ser simples paliativos, que no solucionan los problemas de fondo. Hoy existen otras teorías de vanguardia que pueden permitir a las organizaciones, enfrentar más efectivamente los retos que le impone el desarrollo de esa sociedad, responder las demandas del contexto actual y hacer más productivas a las organizaciones.

Esta dinámica de cambios en la sociedad, compromete también a la Administración Pública y, en especial, a las Contralorías Municipales, órganos de servicio cuya misión primordial es coadyuvar en el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, para el cumplimiento de las políticas en beneficio de la colectividad, lo cual demanda una perspectiva proactiva.

Como se sabe y de acuerdo a diversas investigaciones efectuadas por organismos internacionales como: el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y autores como Gordillo (2008), Urdaneta (2007), Macazaga y Pascual (2007), Blanchard (2006), entre otros; la

Administración Pública Latinoamericana y la venezolana específicamente se caracteriza por ser burocrática–piramidal, departamentalizada; con una centralización muy marcada de la toma de decisiones, por una jerarquía rígida, basada en órdenes; un sistema de control simple; en donde predomina la interacción vertical entre superior y subordinado, teniéndose mayor confianza en las reglas y procedimientos formales. Se trata de organizaciones en donde predominan los principios de las teorías clásica y la burocrática, tan ampliamente utilizadas a principios del siglo XX. Este conjunto de características aún se hallan presentes en las Contralorías Municipales del estado Mérida, como se demuestra en esta investigación.

De ahí que el objetivo general de esta investigación consiste en determinar los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, con el propósito de ajustar esos órganos de control a la dinámica reinante en nuestros días, y coadyuvar a que las mismas prosperen mediante una arquitectura organizacional inteligente, dirigida a flexibilizar su estructura y procesos administrativos, facilitar el aprendizaje continuo, así como también la mejora de sus relaciones con sus partes interesadas, entre ellas cabe destacar las alcaldías e institutos autónomos, y la atención de los ciudadanos y comunidades.

Naturalmente, el pretendido objetivo con las Contralorías Municipales implica, un cambio de cultura, cambio que involucra un ciclo de aprendizaje profundo en dichas organizaciones para lograr lo deseado, una integración armoniosa entre la estructura, los procesos, los sistemas y la gente; permitiendo, a su vez, ajustarse a su entorno, la estrategia y su tamaño, partiendo de un pensamiento o visión sistémica según la cual se vea a la organización conformada por equipos de trabajo multifuncionales, donde la gente colabora con ideas, traduciéndose en una nueva forma de hacer el

trabajo, de pensar e interactuar colectivamente, para aprender rápido y evolucionar, en una forma mucho más autónoma y pragmática.

Por todo lo anteriormente expresado, se plantea investigar el enfoque de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento y la información, dándole valor agregado a dichas organizaciones públicas merideñas, con la finalidad de mejorar sus gestiones. Dentro de este marco, se parte de los antecedentes históricos de la administración, así como de la evolución de sus teorías y enfoques, los cuales le dieron fundamento teórico a la investigación. Es por esto que se recurrió al estudio de exponentes tales como, Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Ludwing von Bertalanffy, Peter Drucker, Peter Senge, entre otros, quienes a través de sus investigaciones, muestran cómo la investigación y desarrollo, el conocimiento, el aprendizaje constante, las habilidades profesionales y las actitudes del capital humano, caracterizan a las organizaciones exitosas, en donde el talento humano e intelectual son el activo más importante para añadir valor a la gestión de cualquier organización.

La principal fuente de información primaria de la presente investigación fue a través de entrevistas realizadas a dieciséis (16) gerentes y treinta y seis (36) trabajadores operativos, con experiencia en la organización contralora municipal del estado Mérida, para un total de cincuenta y dos (52) entrevistas, las cuales permitieron: caracterizar la actual gerencia contralora municipal, y con ello determinar los aspectos que las mismas deberán cambiar, habiéndose previamente contrastado la evidencia empírica con la revisión teórica sobre las Organizaciones Inteligentes.

Luego de esta contrastación, en donde se utilizó fundamentalmente el análisis, la interpretación, el registro de información y la consulta de autores dedicados a este tipo de investigación, se conocieron, las dimensiones que reclaman una pronta intervención por parte de las Contralorías Municipales

para transformarse en Organizaciones Inteligentes, destacándose como variables claves: la comunicación, la capacitación y desarrollo del personal, la selección del personal, la estructura organizacional, la gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), así como también las normas y procedimientos. Debe señalarse que para ello se aplicó un método prospectivo como es el análisis estructural.

La investigación se enmarcó dentro de la investigación analítica-descriptiva, recurriéndose a la metodología cualitativa interpretativa, afianzándose también el análisis cuantitativo con un nivel de estudio descriptivo para los porcentajes que presentaron los ítems ó indicadores. El diseño utilizado fue de campo y documental.

Este trabajo final se ha estructurado en cuatro capítulos:

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos, tanto el general como los específicos, la justificación e importancia, alcances y limitaciones.

El Capítulo II comprende el marco teórico conceptual, fundamentos teóricos y legales, los antecedentes de la investigación, definición de conceptos que conforman la estructura teórica y el sistema de variables e indicadores.

El Capítulo III se refiere la metódica de la investigación que comprende el tipo de investigación según el diseño o estrategia y el nivel de conocimiento. Asimismo, incluye las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de diseño y estudio.

El Capítulo IV se refiere al análisis e interpretación de los resultados de la investigación y su estudio prospectivo. Luego se presentan las conclusiones y recomendaciones así como los lineamientos para transformar la Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes. Como aspecto final se incluyen las referencias.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, a nivel mundial, la sociedad se encuentra en constante evolución, cambiando cada vez más, motivado a una diversidad de factores que presionan a las organizaciones y su administración a modificar su estructura, metas, métodos de operación y muy específicamente, su gerencia. Entre estos factores que están implicando el cambio cabe destacar, primeramente, la realidad de la sociedad futura, junto con las consecuencias sociales de la revolución informática, para lo cual las organizaciones y sus administradores tendrán que entender esta realidad a fin de basar en ellas sus políticas y estrategias.

Entrado ya el siglo XXI la Administración Pública Latinoamericana al igual que el resto de las organizaciones del sector privado, atraviesa una etapa de cambio marcada por el advenimiento de lo que Peter Drucker denominó la *Sociedad del Conocimiento*, en donde, la gerencia futura se beneficia del progreso técnico derivado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y asume una visión prospectiva, con el objetivo de apuntar a nuevas aptitudes, actitudes y creencias que le permita mantenerse proactivamente, ya que la nueva Sociedad del Conocimiento o sociedad futura, se encuentra con características sin precedentes además de ser más dinámica y extremadamente cambiante; en donde el intercambio de información y conocimiento “es vital para la sociedad y es uno de los pilares fundamentales de la estructura social” (Ugas 2006, p.7).

Por lo tanto, las organizaciones como dice Araujo (2008, p. 61) “deben tener un comportamiento sistémico en procesos de los que se llevan a cabo en las Organizaciones Inteligentes, organizaciones integradas u organizadas en red, si quieren mantenerse al ritmo cambiante y turbulento”, esto significa que deben ser innovadoras, basarse en el conocimiento y cambiar con frecuencia sus sistemas internos, de tal manera que también los cargos y las responsabilidades pueden cambiar con celeridad. Las estructuras organizacionales deberán ser flexibles y cada vez más achatadas, reconstruirse en torno a la información y el conocimiento por ser, en adelante, conjuntamente con la revolución informática, los factores principales de la productividad y las nuevas formas de dominar nuestra realidad actual.

Drucker (2002) corrobora lo anteriormente expresado, al manifestar que “cuando integramos información como un elemento estructural, no necesitamos esos niveles” (p. 47), refiriéndose al hecho de que las jerarquías y la departamentalización, se tornan innecesarias en este nuevo entorno organizacional.

Los enfoques tradicionales de la administración y en especial el modelo burocrático de Max Weber, como es sabido, surgieron en un contexto relativamente estable, con medios de comunicaciones relativamente lentos y, por ende, con un lento cambio contextual. Asimismo, la problemática de la administración en la mayoría de las organizaciones, se centró en la búsqueda del aumento de la productividad y de la alta eficiencia de sus recursos, es decir, se orientaron “hacia adentro” de la organización.

Al respecto cabe citar a Gordillo et al. (2008) quienes manifiestan que:

La administración del siglo XX en el ámbito empresarial mundial ha sido fuertemente influenciada por muchas corrientes y escuelas. Quizás las más predominantes han sido la administración científica de Taylor y la de Weber. Éstas propiciaron que las empresas aprendieran a trabajar en áreas funcionales preestablecidas y divididas acorde con actividades

especializadas como contabilidad, mercadotecnia, ingeniería, manufactura, etc., y dejaron una serie de principios y modelos de trabajo que como hemos dicho, son formidables en ambientes macroeconómicos estables (p.15).

Asimismo, en el documento "Una Nueva Gestión Pública para América Latina" el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1998), afirma que estos tipos de enfoques tradicionales siguen prevaleciendo en la Administración Pública de los países latinoamericanos, predominando el modelo burocrático weberiano, reconociendo a su vez que ningún país de la región completó la construcción del mencionado modelo como en las naciones desarrolladas, el cual se fundamenta en un servicio público profesional y meritocrático; sino que por el contrario, el mismo se ha aplicado con una serie de disfunciones a tal punto que "la política latinoamericana todavía está marcada por una mezcla de partidos débiles, clientelismo, corporativismo y liderazgos personalistas" (p. 3), opuesto a la idea de la profesionalización, la meritocracia y control de las normas y procedimientos en el que se fundamentaba el mencionado modelo weberiano.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2003) también reconoce que las Administraciones Públicas en América Latina, en general, son organizaciones burocráticas, subrayando que el núcleo fundamental de las dificultades de cambio de estos universos administrativos radica en "el carácter endogámico de los criterios que utiliza" (p.241). Además señala que estas dificultades son básicamente intelectuales, debiéndose mayormente a la formación académica recibida por los empleados públicos. La organización alrededor de la tarea tal y como ha sido inicialmente expuesta por Taylor, todavía es percibida por sus seguidores de naturaleza científica, y por lo tanto como la única posible. Para Senge (2006) estas barreras fueron creadas por los deseos, expectativas, creencias y hábitos de la gente, permaneciendo en su sitio porque fueron reforzadas y

nunca se las cuestionó dándose por sentadas. Esto plantea entonces, de forma directa, la necesidad de un cambio de la cultura organizacional en la gente.

En este sentido, Urdaneta (2007), a través de un estudio longitudinal logrado durante más de 20 años de observación y sucesivas intervenciones psicosociales a organizaciones latinoamericanas, pudo identificar, describir y afirmar que el modelo burocrático de Weber se ha adoptado con disfunciones en el modelo burocrático latinoamericano, distinguiéndose como principales las siguientes: excesiva rigidez jerárquica, concentración del poder en la cúspide de la pirámide, centralización de la toma de decisiones, inexistencia de un plan de desarrollo, predominio del tipo de comunicación escrita y restringida, exagerado apego literal a las normas escritas sin posibilidad de su interpretación, excesivo formalismo (papeleo) y relaciones difíciles entre clientes o partes interesadas así como el desconocimiento de sus necesidades.

Por su parte, Macazaga y Pascual (2007) sostienen que las estructuras organizativas tradicionales se caracterizan por divisiones o departamentalización de las funciones, no permitiendo ver los resultados ya que se crean islas dentro de la organización, impidiendo la comunicación y la cooperación entre los departamentos. Esta aseveración coincide también con Beitler (2006) quien la resalta como la desventaja más perjudicial en este tipo de organizaciones denominándolo el “silo-efecto”, donde cada departamento se centra en su silo ó su función particular afectando las rendiciones de cuentas, afirmando que los resultados globales se pierden o “tienden a caer en las grietas” (p. 108) entre los departamentos sobre las cuales está estructurada la organización.

Blanchard y otros (2006), también señalan que la toma de decisiones en ese tipo de organizaciones tradicionales es centralizada, caracterizada por la retransmisión de esas y la ausencia de autonomía, colocando una carga excesiva en los que están decidiendo; a su vez es frustrante para los que no pueden actuar hasta tanto no se hayan tomado las decisiones, lo cual produce tiempos muertos de un departamento o de otro, además de una pérdida de productividad, una ineficiencia que es propia de la dinámica del flujo del sistema, no hay capacitación continua para profesionalización ni actualización del talento humano.

Macazaga y Pascual (2007) analizando a la Administración Pública, refieren que su marcada rigidez estructural no permite una adecuada integración entre los procesos medulares, motivado a que se reformulan con base a los mismos enfoques tradicionales de principio del siglo XX, impidiendo de manera efectiva la implementación de nuevos sistemas informáticos y de prácticas operativas más productivas, imposibilitando por ende, la armonía entre procesos, sistemas y la gente.

Por otra parte, Beer (1973) en su obra: Diseñando la Libertad, define a las organizaciones como sistemas dinámicos que constan de partes relacionadas entre sí y de las relaciones y conexiones entre dichas partes. El autor hace alusión en su tiempo al hecho de cambiar la forma de ver a las organizaciones, afirma que lo considerado como una entidad aislada, es en realidad un sistema y que impacta el entorno; manifiesta que “nuestra cultura nos lo propone como un objeto de estudio digno de consideración” (p. 11), significando que es necesario cambiar la representación de las organizaciones, concibiéndolas como sistemas sociales abiertos en permanente interacción y diálogo con la sociedad.

En general, los resultados de todas estas investigaciones, sugieren la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de principios del siglo XX

en los que sigue sustentada la Administración Pública latinoamericana y la venezolana, particularmente, por otros enfoques innovadores ajustados al siglo XXI, y en armonía con estos tiempos de cambios.

En lo que respecta a la Administración Pública venezolana se puede decir, que ésta no escapa a esa realidad ya que la Administración Pública venezolana se caracteriza por estar impregnada de las disfunciones del modelo burocrático de Max Weber, lo cual ha incidido en la efectividad de sus operaciones. En efecto, a través de una entrevista personal estructurada llevada a cabo por esta investigadora, en nueve (09) Contralorías Municipales del estado Mérida, se conoció que el 34,62% del personal está desmotivado; la cooperación es baja, pues el 17,31% de los entrevistados considera que cada quien hacia lo suyo y se desentiende de los demás; el tipo de comunicación que prevalece es la escrita, (88,77%), el tipo de estructura que prevalece es altamente jerarquizada, basada en funciones y orientada a objetivos departamentales (78,08%).

De igual forma, dicha entrevista permitió conocer que el trabajo que prevalece es el individual (51,92%), en vez del trabajo en equipo (48,08%); y que la organización contralora municipal es percibida como una entidad tradicional (75%), y que no existe una cultura orientada a la planificación del cambio, entre otras disfunciones.

En consecuencia, mantener las circunstancias anteriores pueden llevar a la Administración Pública, específicamente a las Contralorías Municipales del estado Mérida, a desaprovechar las oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas con las que cuentan, impidiendo así desarrollar una estrategia capaz de garantizar su efectividad, el éxito futuro y un ambiente de innovación y creatividad, que permita al servidor público plantear diferentes

alternativas para propiciar los cambios, adaptarse a ellos y transformarse en organizaciones dinámicas, organizaciones que aprenden.

Es por ello que la presente investigación se centra en determinar los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, de acuerdo con el enfoque de Peter Senge, en donde se integren los factores individuales, organizacionales, ambientales y se adapten a entornos complejos, cambiantes y de incertidumbre en los cuales está inmerso el mundo actual. Esto, tal como lo expresa Peter Senge, requiere nuevas formas de pensar e interactuar en donde el conocimiento y la información significan capacidad para la acción, por lo tanto; no sólo se requiere un cambio en la estructura, sino también en la mentalidad y de un pensamiento sistémico.

Senge y otros (2006) señalan que la Organización Inteligente es una organización que entiende y hace del aprendizaje continuo una faceta vital de su gestión (p. 6), en donde aprender significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central, en donde continuamente se expande su capacidad para crear futuro, enmarcada en cinco disciplinas para su desarrollo, a saber: 1) Pensamiento sistémico, 2) Dominio personal, 3) Modelos mentales, 4) Visión compartida y 5) Aprendizaje en equipo.

En ese mismo sentido, Anzola (2007) indica que las Organizaciones Inteligentes están hoy en día en una clara fase de expansión y de aplicación experimental en todo el mundo, motivado a que en el entorno actual, las nuevas formas permanentes de evolución son la gestión del conocimiento y el aprendizaje, fundamentado en el talento humano para la consecución de la arquitectura organizacional; en una gerencia con un enfoque inteligente que facilite los cambios profundos y le confiera nuevas responsabilidades o

autonomía a los miembros de la organización previamente capacitados para tales fines. Sobre estos tópicos, especialmente: aprendizaje profundo y continuo, basado en las cinco disciplinas; gerencia del conocimiento y aprovechamiento del talento humano, se centró el interés de la autora para llevar a cabo su investigación.

La Organización Inteligente, tiene como formas permanentes de evolución el aprendizaje y la gestión del conocimiento que lleva a las organizaciones a ser capaces de aprender, de mejorar y ampliar constantemente su capital intelectual y, en consecuencia, expande sus posibilidades de crecimiento, mejora la toma de decisiones, evitando la duplicidad de trabajos o errores, en donde el conocimiento tomará valor y será el motor de las organizaciones, impulsándolas hacia el progreso y la permanencia en un contexto cambiante. Situación en la que es necesaria, en palabras de Bell (citado en Bueno, 1999), *“una tecnología intelectual”*, es decir; la sustitución de las verdades tácitas que damos por sentadas por nuevos modelos metales para la solución de problemas, en una sociedad que se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales.

En este sentido, es necesario internalizar la importancia que tiene la difusión y transferencia del conocimiento entre todos los miembros de la organización, ya que según Bueno (1999) el proceso de creación en la Sociedad del Conocimiento y la Información consta de tres etapas, a saber: la primera, por el “proceso de datos” ó por el uso de las tecnologías que transforman aquéllos en información; la segunda etapa convierte ésta en conocimiento, gracias al “proceso de aprendizaje”, es decir de cómo *“aprender a aprender”* los conocimientos nuevos y, por último la tercera etapa pretende que el conocimiento se transforme en “competencia distintiva

o en otras palabras, en el apoyo del “saber hacer” (know-how) mejor que los demás, todo ello gracias a determinado “proceso de creación mental”.

En resumidas cuentas, se puede afirmar que la Sociedad del Conocimiento depende de la capacidad de aprendizaje, de cómo se incorpora el saber y talento innovador, tanto en las personas como en las organizaciones que la componen. En este sentido, cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y la organización crece, convirtiéndose en una nueva manera de trabajar y compartir de forma abierta los conocimientos de todos hasta hacerlos suyos. Cuando ello sucede, se está en frente a una gestión del conocimiento.

De lo expuesto anteriormente, se desprende que la contribución de esta investigación está dirigida a coadyuvar en la modernización de las Contralorías Municipales del estado Mérida y encaminar estratégicamente todas sus vicisitudes de forma multidimensional como se observará más adelante. En consecuencia, para la investigación se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las características de las Organizaciones Públicas Tradicionales, específicamente de las Contralorías Municipales del estado Mérida?
2. ¿Cuáles son las características de las Organizaciones Inteligentes?
3. ¿Qué diferencias hay entre las Contralorías Municipales del estado Mérida y las Organizaciones Inteligentes?
4. ¿Cuáles son los principales cambios que se deben realizar en las Contralorías Municipales del estado Mérida, para su transformación en Organizaciones Inteligentes?
5. ¿Qué lineamientos se pueden implementar para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes?

De ahí que para dar respuestas a las mismas se enunciaron los objetivos siguientes:

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Caracterizar a las Contralorías Municipales del estado Mérida como Organizaciones Públicas Tradicionales.
2. Exponer las características de las Organizaciones Inteligentes.
3. Contrastar las características de las Contralorías Municipales del estado Mérida con las de las Organizaciones inteligentes.
4. Establecer los cambios requeridos por las Contralorías Municipales del estado Mérida para su transformación en Organizaciones Inteligentes.
5. Formular los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes.

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

*Para el estado Mérida, caracterizado por tener una capital universitaria, turística y cosmopolita importante, resulta impostergable actualizar su Administración Pública, principalmente sus Contralorías Municipales y ajustarse a los cambios que se han dado en los ámbitos tecnológico, gerencial y en el desarrollo del conocimiento principalmente, ya que a través*

de Contralorías Municipales, el estado ejecuta las políticas públicas, establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y por las leyes especiales del país, tales como la Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley Orgánica del Poder Público Municipal, entre otras.

La presente investigación pretende en primer lugar, contribuir al progreso del control fiscal municipal, enmarcado en el plan estratégico 2009-2015 de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela cuyo propósito se orienta primordialmente en fortalecer las capacidades de los Órganos de Control Fiscal (OCF) que les permitan lograr efectivamente, sus competencias y el impacto deseado.

En segundo lugar, colaborar para que pasen de ser organizaciones disfuncionalmente burocráticas a organizaciones que aprenden, como una opción de cambio profundo en donde el aprendizaje individual y colectivo sea utilizado para convertir el conocimiento y la información en capacidad creadora para la acción y la innovación, coadyuvando de esta manera en la calidad de los procesos y el desempeño de los funcionarios y que éstos satisfagan su necesidades de autoestima y auto desarrollo.

Por otra parte, a lo largo de los doce (12) años de trayectoria profesional de la autora del presente trabajo en el Sistema Nacional del Control Fiscal, responsable de llevar a cabo varios procesos medulares como lo son el proceso de auditoría, atención de denuncias, trabajo con las comunidades, Consejos Comunales y sus contralorías sociales; se pudo percibir la necesidad de emprender ciertos cambios en las formas de pensar e interactuar, orientados a flexibilizar tanto la estructura organizacional como los procesos y algunas normas que propicien un ambiente de integración que facilite la comunicación para difundir el saber, diseminar el talento o la inteligencia, tanto individual como colectiva por toda la estructura de la

organización contralora municipal con la finalidad de generar nuevos conocimientos que le permitan llevar a cabo una gestión exitosa y duradera.

Por otra parte cabe destacar, que el Sistema Nacional de Control Fiscal ha buscado alcanzar mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, a través de reformas e innovaciones administrativas, que buscan acoplarse a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, a tal grado que le otorga rango constitucional a las Contralorías Municipales y establece la obligatoriedad para todos los municipios de crear su propia contraloría a fin de que no descuide la labor de asesoría a las máximas autoridades y directivos de los entes sujetos al control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales e ir adaptándose a los constantes cambios que se están generando en el país; así como también evolucionar periódicamente con las nuevas tendencias, sistemas, tecnología administrativa y técnicas que estén llegando.

Desde el punto de vista social, esta investigación responde a una solución que el enfoque de la organización inteligente ofrece, en cuanto invita a la aplicación de un proceso continuo de información y conocimientos individuales, que ayude a los funcionarios a conquistar y lograr habilidades, objetivos y ventajas, que están fuera del común denominador de la gente y responder eficientemente a las demandas de la ciudadanía merideña.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación emplea técnicas y métodos propios de la investigación cualitativa interpretativa, partiendo desde un diagnóstico actual organizacional de las Contralorías Municipales del estado Mérida, sustentado en argumentos teóricos, que permiten plantear los cambios que tanto el investigador como el personal de estas organizaciones, señalan como necesario para hacer de éstas Organizaciones Inteligentes.

De igual forma, la investigación se propone formular un aporte a la Administración Pública Municipal, ya que se darán lineamientos organizacionales modernos que permitan a estos entes mejorar sus procesos, y prestar un mejor y oportuno servicio a la ciudadanía merideña.

#### **1.4. Delimitación y alcance de la investigación**

La investigación se circunscribió a las Contralorías Municipales del estado Mérida, las cuales comparten sus características con las Contralorías Municipales de otros estados del país; por lo que se aspira que las recomendaciones sean también aplicadas en los otros órganos de control fiscal municipal del país.

El período de estudio comprendió el año 2013 y se tomó como referencia una muestra estratificada y representativa de las Contralorías de los municipios: Alberto Adriani, Campo Elías, Caracciolo Parra y Olmedo, Cardenal Quintero, Libertador, Miranda, Padre Noguera, Rangel y Tovar del estado Mérida.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Consideraciones Generales

Habiéndose definido ya en el capítulo anterior, el planteamiento del problema y precisado los objetivos generales y específicos, es oportuno referir los principales fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación. Para ello, se explicará en primer lugar, el origen y propósito de la Administración Pública, así como sus principios esenciales sobre los cuales se fundamenta. Con especial énfasis se resaltarán alguna de las más impactantes características, que aún guardan los órganos de las Contralorías Municipales; heredadas de la teoría burocrática y la teoría clásica. De forma rápida, también se analizarán otros enfoques y teorías sobre la Administración, en vista de sus valiosos aportes a la gestión de los órganos que conforman la Administración Pública. Todo esto permitirá comprender mejor el estado de “estancamiento” de la Administración Pública y las implicaciones que ello trae para el desarrollo de la sociedad y la prestación de un servicio de calidad al ciudadano.

En segundo lugar, se expondrá la concepción de las Organizaciones Inteligentes, como el enfoque organizacional contemporáneo, utilizado en organizaciones modernas, dinámicas y vanguardistas, el cual también puede ser asumido por la Administración Pública por las ventajas que proporciona. Con detalle se expondrán sus principales dimensiones, así como la influencia que ha recibido dicho enfoque de la Teoría General de Sistemas, la Quinta

Disciplina y las Organizaciones que Aprenden, de Peter Senge las dos últimas. Entre otras razones para recomendar la aplicación de este particular enfoque de las Organizaciones Inteligentes, está el hecho de que en éstas se gerencia el conocimiento y se aprende continuamente en toda la organización.

En tercer lugar, se expondrán los principales aspectos a considerar cuando de cambiar o transformar una organización se trata. En esta oportunidad, se trata de transformar un órgano de la Administración Pública como son las Contralorías Municipales, en Organizaciones Inteligentes, dado que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 274, plantea que como parte integrante del Poder Ciudadano o Consejo Moral, la función principal de las Contralorías Municipales es prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa; velar por la buena gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público municipal, el cumplimiento y la aplicación del principio de legalidad en toda la actividad administrativa del municipio; e igualmente, *promover la educación como proceso creador de la ciudadanía, así como la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo.*

Por consiguiente, las Contralorías Municipales deberán modernizarse a los fines de prestar un mejor y más eficiente servicio a los ciudadanos, pues a ellos se debe y en la medida que la ciudadanía evoluciona, se educa y prospera, lo han de hacer las instituciones.

Finalmente, se hará referencia a otras investigaciones relacionadas con el problema en estudio ó antecedentes de la investigación.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Origen y propósito de la Administración Pública**

Autores consagrados coinciden en que la definición de Administración Pública, constituye una noción un tanto compleja; sin embargo, Ampudia (citado por de Pelekais et al., 2006), señala que:

Se puede responder con la definición más amplia sobre la gestión pública, que la considera como el lado práctico o comercial del gobierno, pues su finalidad está enfocada en que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible. Mediante la administración el gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad, que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer (p.32).

Para de Pelekais et al. (2006), la Administración Pública es mucho más que un grupo de personas dedicadas a tareas gubernamentales, es la organización estable de las funciones que deben realizarse para cumplir los fines del gobierno (p.33). Es evidente entonces la responsabilidad que tiene la Administración Pública, de organizar y regular toda actividad dirigida a la sociedad, así como de proveer los servicios públicos a la ciudadanía, mediante empresas públicas o privadas y por medio de ellas mejorar las condiciones de vida de la sociedad, garantizando un desarrollo local, regional, nacional e internacional en un contexto globalizado y a su vez generar respuestas a las demandas sociales.

Se puede decir entonces, que la Administración Pública es el brazo ejecutor del gobierno, es la pieza fundamental que le proporciona la capacidad operativa al mismo, con el propósito de dirigir el progreso del país y de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas de manera eficiente y eficaz, de allí pues que sus funciones y lo que implica es de gran importancia para la sociedad.

En cuanto al origen de la voz Administración Pública, Orozco (citado en Baca et al. 2000), enuncia la existencia de una relación social desarrollada en un etapa de la historia, que comienza con la irrupción de los regímenes constitucionales y la extinción del Estado Absolutista en tiempos de la Revolución Francesa, a finales del siglo XVIII. Sus antecedentes se remontan desde los tiempos de Platón y Aristóteles con sus obras clásicas tituladas *Politeia* y *Política* respectivamente, que tratan de la “Polis”, referida al Estado y la ciudadanía. Para los griegos de ese entonces, la política denotaba las cosas inherentes a la *polis*, en tanto que *politeia* significaba la organización gubernamental específica en ella instituida.

De esta manera se puede inferir el propósito de la Administración Pública, el cual nos es más que la organización ó el conjunto de órganos del Estado, encargados de dirigir y administrar los intereses de sus ciudadanos y ciudadanas, bien sea económicos, sociales, políticos, entre otros. En otras palabras, la gestión pública se refiere más que todo a la acción directa de ejecutar esos intereses, en atención a las necesidades de la ciudadanía.

Su principal objetivo lo podemos evidenciar en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2006) que expresa lo siguiente:

Artículo 3. La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios y valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos (p.4).

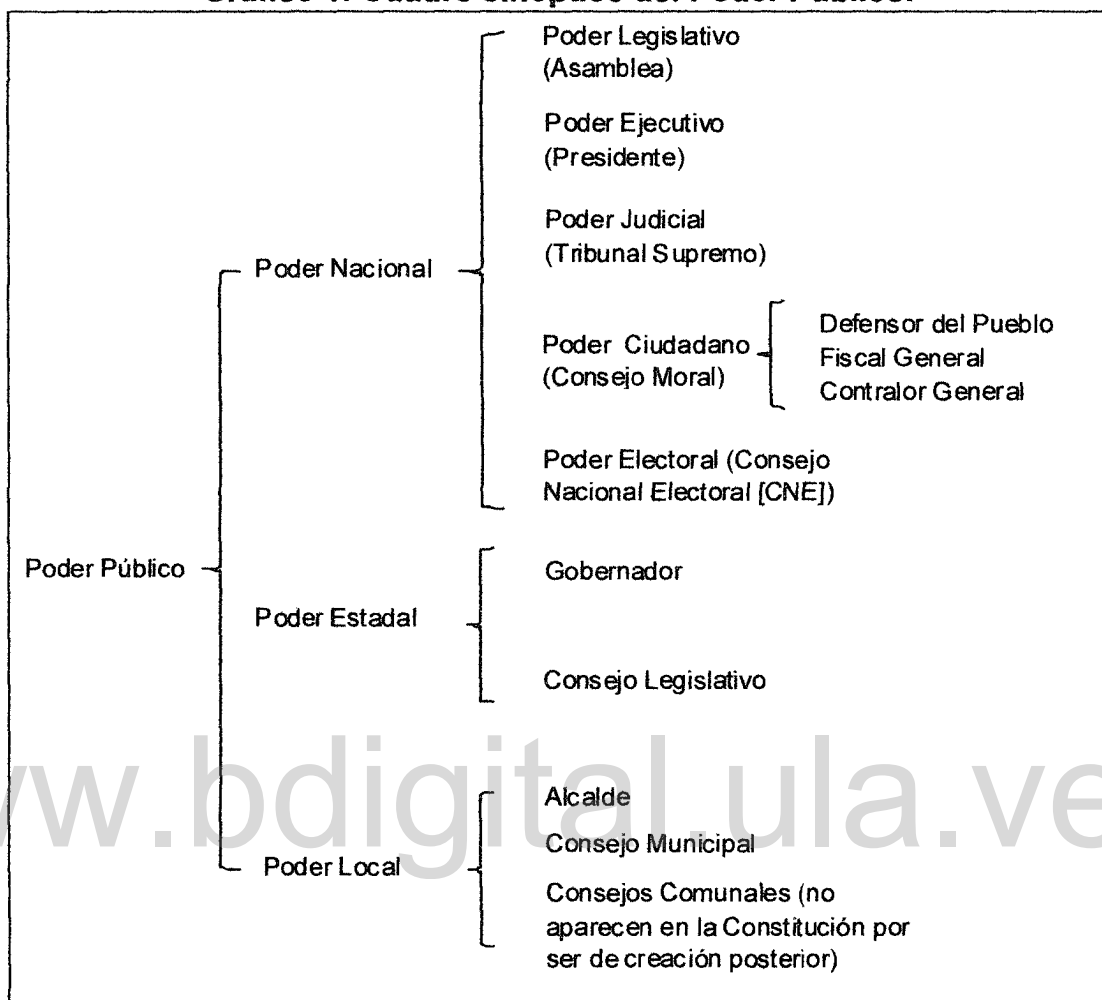
Debe señalarse, también que los principios esenciales sobre los cuales se fundamenta la Administración Pública están claramente expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000):

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p.87).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), decreta los principios en los cuales se debe fundamentar la Administración Pública desarrollándose cada uno de ellos en la Ley Orgánica de Administración Pública (2008), siendo todos estos principios esenciales para ésta investigación, ya que determinan la visión holística que se quiere lograr para su modernización en aras de una mejor gestión de los entes públicos al servicio de sus ciudadanos.

Sucede pues, que la Administración Pública está dedicada al cumplimiento de los principios fundamentales del Estado que son el fundamento de los poderes que conforman el Poder Público Nacional, es decir, el poder central con todas las competencias que le corresponden y está constituido por los otros poderes como se ilustra en el gráfico 1.

**Gráfico 1: Cuadro sinóptico del Poder Público.**



Fuente: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (2001).

De acuerdo con Garay (2001), en el caso que nos ocupa, el Poder Ciudadano fue creado en la Constitución de 1999 como un poder moral, a fin de investigar y sancionar los hechos de la Administración Pública que atenten contra la ética. Sus órganos constitutivos son la Defensoría del Pueblo, la Fiscalía General (quien dirige el Ministerio Público) y la Contraloría General de la República (ver gráfico 1). Este último es el órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, y las Contralorías Municipales son parte integrante de este sistema.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) contempla que el Sistema Nacional de Control Fiscal está dirigido a fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, principio desarrollado ampliamente en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), donde se describen sus componentes, órganos y fines, se hace referencia a los instrumentos y principios, se aclara y desarrolla suficientemente que la rectoría del sistema está a cargo de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

En este sentido la mencionada Ley, en su artículo 4 define al Sistema Nacional de Control Fiscal como el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control, que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública.

Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) al referirse al control municipal, le otorga rango constitucional y establece la obligatoriedad para todos los municipios de crear su contraloría, señalando de igual forma, que la designación del contralor municipal se hará mediante concurso público, lo cual está establecido en su artículo 176: “Corresponde a la Contraloría Municipal el control,...y será dirigida por el Contralor o Contralora Municipal, designado o designada por el Concejo Municipal mediante concurso público...” (pp. 103-104).

Igualmente importante de mencionar es, la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), que entre otros aspectos, reitera la obligatoriedad para todos los municipios de crear su contraloría,

que ejercerá de conformidad con las leyes y ordenanza respectiva, el control vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Ratifica *la autonomía funcional y administrativa* dentro de los límites que ella establece y la ordenanza respectiva. Señala igualmente, que actuará bajo la responsabilidad de un contralor ó contralora designados mediante concurso público, así como los requisitos para serlo, el período del ejercicio y sus funciones.

Dentro de este marco jurídico que justifica la importancia de las Contralorías Municipales, se hace necesario mencionar a la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) en cuyo articulado establece las bases y principios que rigen para la creación y modificación de los entes de la Administración Pública. De igual forma, destaca los mecanismos que se deben crear para promover el control sobre las políticas y resultados públicos e indica que entre los objetivos de la Administración Pública, está la *mejora continua de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas*.

Asimismo, la mencionada Ley establece que su funcionamiento se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en sus respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión, realizando el seguimiento de las actividades, evaluación y control, con el objeto de lograr la eficacia en el cumplimiento de sus metas; además, el principio de suficiencia, racionalidad y adecuación de los medios a los fines institucionales.

Por otra parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), enuncia en su artículo 311, que los principios y disposiciones establecidos para la administración económica y financiera nacional, regularán la de los estados y municipios en cuanto sean aplicables y cónsonos con esto, la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la

Administración Financiera del Sector Público (2012), señala que a estos fines las disposiciones que regulan la materia en tales instituciones se ajustarán a los principios constitucionales y a la Ley antes mencionada, para su ejecución y desarrollo.

Por consiguiente, las Contralorías Municipales están en el deber de velar por el cumplimiento de todas las disposiciones normativas mencionadas hasta ahora y que los Municipios se ajusten a ellas, al dictar y sancionar las ordenanzas, correspondiéndoles controlar los ingresos, gastos y bienes para que sean administrados y ejecutados bajos los principios de legalidad, sinceridad, eficacia y eficiencia en la gestión.

Todo este marco legislativo, responde a la búsqueda del Estado venezolano de alcanzar mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad impulsados por las reformas e innovaciones administrativas, motivados a los constantes cambios de las instituciones públicas con motivo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, cuyo texto legal fue actualizado en marzo del 2000; así como el importante número de leyes y normativas que han tratado de afianzar el proceso de actualización y modernización de la Administración Pública en Latinoamérica en general.

De igual forma, el control municipal en Venezuela, ha sido objeto de profundos y trascendentales cambios en todos los niveles de gobierno. No obstante, de acuerdo a De León y Mendoza (2011), estos cambios no han sido asumidos con la rapidez y efectividad necesaria, motivado a la falta de importancia generada hacia el control por parte de los agentes ejecutores en el Municipio, quienes a juicio de los autores, no han logrado visualizar claramente cuáles son los objetivos fundamentales del control, como son: alcanzar una mayor efectividad en las labores de control, fortalecer a los organismos del control en el desempeño de sus funciones, actualizar los

sistemas y procedimientos que garanticen la calidad de los resultados, así como también promover la transparencia en la gestión pública a nivel nacional, de los estados y de las Contralorías Municipales.

Sin embargo, el tema del porqué las Contralorías Municipales y, en general, la Administración Pública no han asumido estos cambios con la rapidez necesaria ó, peor aún, han fracasado en sus intentos de reforma o modernización; se enmarca dentro de la agenda más amplia de la reforma gubernamental y la modernización de sus instituciones, siendo una agenda de tipo mundial.

En efecto, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico infiere que la mayor dificultad de la reforma de las Administraciones Públicas a nivel mundial, se debe al hecho de que son organizaciones esencialmente de naturaleza burocrática siendo esto "la dificultad más grande para su cambio real". (2003, p. 240), refiriéndose al carácter endogámico de los criterios que utiliza, ya que sólo se centra en sus propios problemas internos, sin tomar en cuenta los de su entorno. Dificultades estas, que según el comité científico de la OCDE los califica de intelectuales, debido a la formación académica recibida por los empleados públicos que siguen concibiendo a la organización alrededor de la tarea, como inicialmente lo exponía Taylor. En segundo lugar, subraya el hecho fundamental de que una organización burocrática centra a lo interno sus problemas, sean técnicos o humanos, con respecto a los de su entorno. Esto explica en esencia el estado de estancamiento de los Organismos Públicos y, por ende, de las Contralorías Municipales del estado Mérida.

De lo anteriormente expuesto se deduce que todo ello obedece a un sistema cultural organizacional centrado en supuestos provenientes de los modelos administrativos de la era industrial de principios del siglo XX. En el caso de las Contralorías Municipales del estado Mérida, entre las

características que aun guardan de la teoría burocrática y de la teoría clásica, en general, tomando en cuenta los datos obtenidos en la entrevista efectuada al personal de dichas organizaciones, destacan: exagerada división del trabajo, centralización de la autoridad, unidad de mando enfatizada, unidad de dirección, subordinación de lo individual a lo general, reglamentación de normas y procedimientos de forma prescriptiva, predominio de las comunicaciones escritas y documentadas, énfasis en los cargos y no en los empleados, débil proceso de selección del personal, entre otros.

Como se sabe, el modelo burocrático weberiano presente en la Administración Pública, en general, y en las Contralorías Municipales del estado Mérida, particularmente, ha sido adoptado de forma disfuncional respecto a su concepción original. Cabe considerar lo señalado por Urdaneta (2007) cuando precisa, que el modelo burocrático concebido por Max Weber, aplicado a la mayoría de las organizaciones latinoamericanas, es contrario a su concepción original, el cual define a la organización como un ente racional capaz de maximizar la eficiencia y minimizar la necesidad de control. En el caso estudiado por el citado autor, por el contrario, se ha adoptado disfuncionalmente como una “organización irracional capaz de minimizar el rendimiento y la eficacia y de maximizar y exigir la presencia de órganos de control, que a la postre la vuelven pesada y poco adaptable la organización a los cambios” (p.58).

Asimismo, el mismo autor define los aspectos estructurales propios de la racionalidad burocrática que hacen disfuncionales a las organizaciones en América Latina, destacando una estructura piramidal que propicia el aislamiento de todos los miembros de la organización, inexistencia de un plan de desarrollo a largo plazo, el tipo de comunicación escrita, la concentración del poder en la cúspide de la organización, la ausencia de un sistema preventivo y oportuno de control de calidad en la gestión y el

desconocimiento de las necesidades de clientes o usuarios de los servicios. Características estas que también aún guarda la Administración Pública venezolana, en general, y por ende las Contralorías Municipales del estado Mérida.

Ahora bien, estas características eran comunes encontrarlas en las organizaciones de finales del siglo XIX y a lo largo del siglo XX, época en las cuales las necesidades de la sociedad eran de otra naturaleza a las que presenta la ciudadanía actual. Basta hacer una breve revisión por la historia de la administración para demostrar que ello es así, objetivo de la siguiente sección.

### **2.3. Perspectiva histórica de la administración**

De acuerdo con Chiavenato (1999), la evolución de la Teoría Administrativa se puede explicar mejor a través de tres etapas distintas que atravesó el mundo organizacional durante el siglo XX: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. El autor afirma que el gran cambio ocurrió a partir del siglo XVIII, con la llegada de la Revolución Industrial, cambiando la configuración del mundo y provocando además la sustitución de los talleres artesanales por fábricas, transfiriendo por ende el centro de los negocios de la agricultura a la industria. Sin embargo, a pesar de este cambio trascendental, no fue sino hasta 1903, que Frederick Taylor escribió el primer libro sobre administración inaugurando así la teoría administrativa.

Asimismo, Peter Drucker (2002), refiere que las organizaciones y su administración, tal como las vemos hoy, han sido producto de los grandes cambios fundamentales que han experimentado las distintas sociedades en su geografía mental, como consecuencia del contexto primordialmente tecnológico en el que se encontraban inmersas para cada una de las épocas

originando las distintas teorías o enfoques organizacionales; vale decir, los cambios desarrollados a lo largo de la historia, conllevando a las mismas a adaptarse o modificarse para que siguieran siendo útiles y aplicables. Hecho que también explica los avances graduales de la Teoría General de la Administración durante el siglo XX.

En este sentido, Chiavenato (1998) manifiesta que cada enfoque administrativo se centraba en cada una de las cinco (05) variables organizativas: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología, evidenciando el hecho de que las organizaciones no se estudiaban desde una visión integral o sistémica, es decir como un todo, sino que privilegiaba una de las cinco variables, omitiendo o relegando a un segundo plano a las demás, como se trata de evidenciar a continuación a través de un repaso de las tres principales etapas de la administración.

### **2.2.1. Era Industrial clásica (1903-1950)**

En lo concerniente a la era industrial clásica, tal y como ya se ha indicado, el período de industrialización fue fundamental para el surgimiento de la teoría administrativa, que comenzó a finales del siglo XIX como consecuencia directa de la Revolución industrial, extendiéndose hacia mediados del siglo XX. Durante este período prevalecieron los tres enfoques tradicionales de la administración: administración científica de Frederick Taylor (1903) que hizo énfasis en las tareas y en el nivel obrero; la teoría clásica de Henry Fayol (1916) y el modelo burocrático de Max Weber (1909) que le dieron importancia a la estructura organizacional.

Durante ese período, también nació la teoría de las relaciones humanas (1932) cuyo exponente principal fue Elton Mayo (1880-1949), destacando el papel de las personas en las organizaciones.

La administración científica de Taylor “*buscó crear principios de eficiencia organizacional*” y de acuerdo a Hernández, (2011, p. 42), el pensador buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones fabriles; se desarrollaron procedimientos estandarizados y precisos con énfasis en: las tareas, la división del trabajo, la especialización del trabajo a nivel operacional, el estudio de los tiempos y movimientos, presentando una estructura funcional y lineal. En líneas generales se puede concluir, que la mayor contribución de Taylor fue sistematizar la gerencia y control el de las operaciones.

Posteriormente, en 1916, emerge la teoría clásica de Fayol, esta perspectiva clásica estudió minuciosamente a la organización como un todo, centrando el interés fundamentalmente en cómo organizarse.

Al respecto, Daft (2007), señala que:

Henri Fayol propuso catorce principios para la administración como “cada subordinado recibe órdenes de un solo superior” (unidad de mando) y “las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un solo administrador” (unidad de dirección) (p.33).

Por otra parte, Hernández (2011), señala que Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración, a saber: planeación, organización, dirección, coordinación y control; conocido también como proceso administrativo

En otras palabras, mientras la administración científica de Taylor se enfocó principalmente en el centro técnico, es decir; en la parte operativa de la organización y su producción, Fayol partió de un enfoque sintético, global y universal de la organización, “*lo cual inició la concepción anatómica y estructural de la organización*” (Hernández, 2011, p. 44). Es decir, Henri Fayol se ocupó, además de estudiar cómo organizar la administración, de identificar sus reglas y deberes, contribuyendo así a sentar las bases para mejorar la dirección de las organizaciones.

Mientras tanto, por el año de 1909, en el interludio de las teorías antes mencionadas, se inicia la Teoría de la Burocracia, cuyo exponente más importante fue Max Weber (1864-1920), quien desarrolló su teoría de la burocracia, haciendo énfasis en la estructura, caracterizada por las relaciones de autoridad ó jerarquía, así como por la división de responsabilidades, la profesionalización del personal, la meritocracia y las relaciones impersonales.

Petrella (2007) destaca explícitamente las ventajas teóricas del modelo burocrático weberiano, de la siguiente manera:

Racionalidad, Precisión en el trabajo, Rapidez en las decisiones, Uniformidad de rutinas y procesos, Continuidad de la organización, más allá de las personas. Reducción de fricciones personales, Unidad de dirección, Disciplina y orden, Confiabilidad por la previsibilidad de circunstancias, posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la empresa, Eficiencia y productividad y competitividad entre otras (p. 12).

El mismo autor asegura que el modelo burocrático fuese un esquema perfecto en las organizaciones contemporáneas de no existir externalidades y disfunciones en su adopción, señalando que estas disfunciones tienen su origen en cada una de los principios idealizados por Max Weber en su construcción teórica.

Asimismo, manifiesta que el modelo de Weber, genera problemas entre la permanencia de la estructura formal mecanicista y las aspiraciones personales de los individuos integrantes de la organización, enfrentándose la racionalidad con la naturaleza humana, sobre todo en el momento de aceptar órdenes que van en contra de los deseos individuales, ignorando esa organización informal que supera y trasciende a la organización formal. *“De hecho, se observa que la verdadera organización, la que realmente existe es, precisamente la informal”*(Petrella, 2007, p. 13).

Cabe considerar la definición señalada por Chiavenato (1999) respecto al concepto de organización: “aunque sujeta a criterios de racionalidad, las

organizaciones son entidades sociales en continuo proceso de desarrollo”. (p. 178), lo cual pareciera no reconocerse en las Contralorías Municipales del estado Mérida puesto que allí prevalece el enfoque mecanicista de Taylor. De igual forma, este autor coincide con Petrella (2007) en la existencia de la organización formal e informal, manifestando que todas las organizaciones presentan estos dos tipos de caras estrechamente relacionadas. La primera la define como la estructura de relaciones profesionales entre las personas, planeada para facilitar los logros de los objetivos de la organización; es la organización oficialmente adoptada y sus rasgos distintivos son los organigramas y los manuales de la organización. La segunda, la organización informal, conformada según el autor por la red de relaciones e interacciones desarrollada espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Se puede concluir entonces, que la mayor contribución del modelo de Weber consistió en considerar la organización en su conjunto, atendiendo a sus estructuras de poder y patrones de comportamiento, de igual modo reconoció la importancia de las relaciones informales en las organizaciones. Sin embargo, el sociólogo alemán no incluyó este último tipo de relaciones en su tipo ideal de burocracia. En otras palabras, la organización burocrática es influenciada por factores unidos al comportamiento humano que no fueron tomados en cuenta por el máximo exponente de la teoría estructuralista.

Mucho tiempo después, para 1932 nace la escuela humanística de la administración con la teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo (1880-1949) y sus colaboradores. Este enfoque surge, según Hernández (2011), de la necesidad de contrapesar la fuerte tendencia a la deshumanización del desarrollo del trabajo por la aplicación de métodos rigurosos científicos y exactos, donde el trabajador debía someterse forzosamente al desarrollo de sus actividades en las organizaciones donde laboraban.

Los experimentos realizados para el nacimiento de esta teoría humanística, en una compañía eléctrica de Chicago reconocidos como Estudios de Hawthorne, concluyeron que *“el tratamiento positivo a los empleados mejoraban su motivación y productividad”* (Daft, 2007, p.26). Esta teoría introduce en la administración nuevas variables como la integración social, el comportamiento de los trabajadores, las necesidades tanto psicológicas como sociales, la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de las relaciones informales y la organización informal.

Particularmente el enfoque humanístico y los enfoques conductistas que siguieron posteriormente, contribuyeron además a mejorar el trato de los recursos humanos en la búsqueda de la armonización de la organización industrial: la función económica que para la época era producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo y la función social, como lo es el proveer satisfacciones a sus participantes para garantizar el equilibrio interno.

### **2.3.2. Era Industrial neoclásica (1950-1990)**

Esta era se caracterizó por la aparición y evolución de las nuevas tecnologías: el avión de propulsión a chorro, la televisión, la telefonía digital, el computador de la primera a la cuarta generación y el microcomputador. Estos avances, significativos para la época, hicieron que los mercados locales se volvieran regionales e incluso nacionales e internacionales. En este sentido Chiavenato (1999), afirma que el ambiente de los negocios se volvió variable y en algunos casos inestables, debido a los intensos cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos, lo cual trajo consigo una nueva realidad que comenzó a mostrar sus amplias fronteras como lo fue la globalización de la economía, a lo que Urdaneta (2007) define como “un

proceso de integración de los mercados a escala mundial, la conformación de una sociedad planetaria” (p.48).

Como consecuencia de este fenómeno, también surgieron nuevos conceptos como: calidad total, productividad y competitividad, entre las herramientas de supervivencia en las organizaciones. Igualmente, el mundo se volvió más fácilmente conectado y las distancias se acortaron, gracias a las modernas tecnologías de comunicación.

En este nuevo contexto, surgen, a su vez, nuevos enfoques de la administración, se colocó en marcha el motor de los cambios, se aceleraron los acontecimientos e introdujeron grandes innovaciones, provocando la sustitución de los antiguos conceptos “prescriptivos y normativos, por conceptos descriptivos y explicativos” (Chiavenato, 1999, p.34). Según el mismo autor la teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica, la teoría de la burocracia por la teoría estructuralista y la teoría de las relaciones humanas por la teoría del comportamiento organizacional. Al mismo tiempo surgió la teoría de los sistemas, la teoría situacional o contingencial para explicar la administración en los nuevos tiempos.

A grosso modo, podemos decir que a pesar de la evolución de estas teorías, se siguieron haciendo énfasis en las mismas variables, es decir, tarea, estructura y personas. La innovación en esta era neoclásica la presentaron la teoría de sistemas, concibiendo a la organización como un sistema abierto y la teoría situacional o contingencial con su variable ambiente, fundamentada también en el enfoque de sistema abierto pero con un imperativo ambiental.

Al respecto y en contraposición del enfoque del sistema cerrado, característicos de la escuela clásica y estructuralista, deviene en los años 50 la teoría general de los sistemas, desarrollada por el biólogo y filósofo austriaco Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972). Al respecto Ugas (2006),

manifiesta que “Bertalanffy reemplazó la concepción todo/partes por la concepción del sistema/entorno: los sistemas no dependen de una estructura dada sino a través de la interacción con el entorno (p. 20).

La teoría general de los sistemas desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy (1989) señala que las metas principales que persigue la misma son las siguientes:

1. Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
2. Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
3. Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
4. Al elaborar principios unificadores que corren “verticalmente”, por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica. (ob.cit., p.38)

El principal aporte o idea importante de esta teoría integradora es la noción de las organizaciones como sistemas, específicamente “*sistemas abiertos en continuo proceso de intercambio, es decir son sistemas complejos*” (Ugas, 2006, p.64). En otras palabras, ambos investigadores: Chiavenato (1999) y Ugas (2006), destacan la importancia de la integración de las ciencias naturales como la física, biología, las matemáticas, la química, con las ciencias sociales para explicar una nueva realidad, salir de la visión clásica cerrada y fraccionada del mundo para cambiarla por una visión integradora, en donde dejamos de ver esa realidad como elementos aislados a ver procesos articulados, que es la esencia de los sistemas abiertos, capaces de dialogar con su entorno y que, a su vez, son complejos porque intercambian con el entorno para comprenderlo y adaptarse a él.

Dentro de este orden de ideas Morín (2000) manifiesta que la teoría general de los sistemas hace énfasis en el hecho siguiente:

(...) para que haya organización es preciso que haya interacciones: para que haya interacciones es preciso que haya encuentros, para que haya encuentros es preciso que haya desorden (agitación, turbulencia). (p. 69).

Edgar Morín quiere expresar con esto, el hecho de que el caos que es inherente a los sistemas abiertos, no significa desorden sino que en realidad se produce una inestabilidad en busca de la estabilidad en un proceso de evolución permanente para proponerse una nueva manera de abordar el mundo; una realidad que es dinámica y no estática ni fija.

En resumidas cuentas, la contribución más relevante de la teoría general de los sistemas desarrollada por Bertalanffy en 1951, investigada y explicada también por el sociólogo francés Edgar Morín, fue considerar a las organizaciones como un organismo vivo, que funciona como un sistema abierto y complejo, por lo cual no pueden considerarse máquinas *“pues un organismo totalmente mecanizado sería incapaz de reaccionar a las condiciones en cambio del mundo exterior”* (ob.cit., p. 223). Por otra parte, destaca el hecho de que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados, es decir, que la comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando las interdependencias de sus partes.

En lo que respecta a la teoría situacional ó contingencial, cuyos exponentes principales son: Tom Burns y George M., Stalker, estudia a las organizaciones y sus ambientes, definiendo a ésta última variable, como todo lo que rodea a la organización ó sistema en el cual se encuentra inserta.

En este sentido, cabe citar a Hall (1985), quien identifica dos tipos de ambientes que impactan sobre la organización, el ambiente general ó macroambiente y el ambiente tareas ó microambiente. El primero, está constituido por un conjunto de condiciones semejantes en todas las organizaciones: tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas,

ecológicas y culturales. El segundo o ambiente tarea, es el ambiente de operaciones de la organización, ellos son: proveedores e insumos, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras.

### **2.3.3. Era de la Información (1990 hasta nuestros días)**

En esta era, que comenzó en la década de 1990, se precisa la tercera etapa del mundo organizacional impactada por el desarrollo tecnológico y de las llamadas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; representadas por elementos tecnológicos y organizacionales, tales como los sistemas de información que comprenden: internet, intranet, páginas web, hardware, software, redes sociales, diversos dispositivos y equipos de telecomunicaciones; todos ellos orientados a la generación y distribución de la información entre los miembros de la organización.

Tal y como lo indicó Urdaneta (2007), la globalización de la economía es una de las consecuencias de la globalización de la información, que ocasionó la internet y la democratización del acceso a la información a nivel planetario. En esta nueva era, cuanto más poderosa es la tecnología de la información, más informado y poderoso se vuelve el cliente o usuario, bien sea una persona, una organización, o un país.

De acuerdo a Chiavenato (1999), es cierto que:

Frente a todas estas consecuencias, la tecnología dejó de ser la variable independiente y dominadora que imponía condiciones y características a la estructura y al comportamiento de las organizaciones, como ocurría en las dos eras industriales precedentes, y se está transformando en la herramienta al servicio del hombre. (p. 35)

Todo esto, trajo consigo la aparición de la Sociedad de la Información y el Conocimiento y, por ende, el fortalecimiento de las relaciones informales en una red planetaria, acortando distancias e impactando en la geografía mental de las personas tal y como lo vaticinó Peter Drucker (2002), quien

declaró en su momento, que en la nueva economía el conocimiento no sólo es otro recurso, además de los tradicionales factores de producción ó activos tangibles: tierra, trabajo y capital; sino el único recurso válido en el presente. Su argumento es que el conocimiento se ha vuelto el activo intangible más importante de nuestra era y hace que la nueva sociedad sea única en su clase. Por consiguiente, en esta era la nueva riqueza es el conocimiento, sustituyendo al capital financiero y dando paso al capital intelectual ó intangible.

Ante esta realidad toda organización, sea cual sea su naturaleza y tamaño, tiene que aprender a gestionar los conocimientos que en ella existen y seguirán creándose, ya que el conocimiento significa capacidad para la acción. En este sentido Bueno (1999) define a la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crea unas competencias distintivas o esenciales y de otra parte, precisa que *el aprendizaje es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central para pasar de un mundo cerrado al universo infinito, es decir, del estado de la ciencia clásica al de la ciencia moderna, del mundo de las certezas al mundo de la incertidumbre. Cuando estos conocimientos se exteriorizan o se liberan por toda la organización se crean unas competencias distintivas claves para la estrategia organizacional para crear e innovar, de allí su importancia para las organizaciones modernas.*

Los caracteres enumerados hacen que las nuevas formas de evolución en las organizaciones del siglo XXI sean el aprendizaje constante y la gestión del conocimiento. Ahora bien, el conocimiento puede ser explícito y tácito. Mata y Pesca (2011) aseguran que entre los principales exponentes de la gestión del conocimiento en la gerencia se destacan: Peter Senge, Peter

Drucker e Ikujiro Nonaka, quienes con sus teorías impulsaron dentro de las organizaciones el uso intensivo del conocimiento.

Por conocimiento explícito se entiende el saber que tienen las organizaciones y está plasmado en los manuales de normas y procedimientos y de diferentes tipos, se expresa con textos y números, pudiéndose transmitir y compartir fácilmente mediante fórmulas, planos y procedimientos. También se refiere a los conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas actitudes, siendo de fácil transmisión con las actuales Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El conocimiento tácito ó implícito, término de origen japonés proveniente de sus creadores Nonaka y Takeuchi, se refiere al “saber” que tiene todo ser humano, producto de su experiencia y capacitación, procede del conocimiento individual de cada miembro de la organización, razón por la cual convertir el conocimiento tácito en explícito no es fácil. Está más cercano al talento, al arte o a determinado modelo mental. Se requiere de apoyos organizacionales para facilitarlo, así como también del apoyo tecnológico para su registro, distribución y consulta. Este tipo de conocimiento constituye la expresión propia de la sabiduría; por ello las organizaciones aprenden a partir de las personas, por lo que el trabajo en equipo o empowerment constituye la mejor manera de aprender y de aprovechar la creatividad en las organizaciones de hoy.

Se hace evidente hasta ahora, todas las innovaciones sociales y los cambios que ocurren en esta nueva era de la información, con el nacimiento de la Sociedad del Conocimiento y la Información en contraposición a la Sociedad Industrial. Los cambios que ocurren en esta era, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, afectan profundamente a las organizaciones, bien sea del Estado o privadas, desde el punto de vista estructural, cultural y

de comportamiento, impactando poderosamente el papel de las personas que trabajan en ellas.

Por otro lado está el entorno ambiental que rodea a las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (1999) la heterogeneidad ambiental es responsable de la complejidad ambiental, porque a medida que la organización atiende tanto a proveedores como a clientes diferentes y heterogéneos; se enfrenta también a competidores diferentes y heterogéneos; por ello necesita utilizar diversos tipos de comportamiento para tratar estos elementos ambientales. En estos ambientes, la organización orgánica y flexible, basada en equipos, es la más indicada, ya que la organización burocrática y mecanicista no es suficiente para estos tipos de ambientes inestables, innovadores, impredecibles, dinámicos y turbulentos.

Se puede estar de acuerdo entonces, que las teorías organizacionales de Taylor, Fayol y Weber fueron diseñadas para lo interno de la organización, es decir, consideraron a las organizaciones como sistemas cerrados, centrándose en la eficiencia de su funcionamiento, no tomaron en cuenta factores internos y externos a ella como las relaciones informales que ocurren entre las personas de la organización, el ambiente, la demanda de los clientes, los avances de la tecnología, los requerimientos políticos y legales, el marco institucional, la cultura, entre otros elementos.

Sin embargo, para organizaciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo así como para los autores Petrella (2007), Urdaneta (2007), Gordillo et al. (2008), Hernández (2011), entre otros; más allá de las propuestas post-weberianas, la burocracia continúa siendo el modelo imperante fundamentalmente en el Estado, pero también en el ámbito privado a nivel Latinoamericano, y por ende en el Estado venezolano,

siendo un tipo de organización que como se ha señalado, fue el modelo ideal de las grandes organizaciones, industriales, políticas, religiosas, educativas, militares, durante la era industrial clásica; puesto que funcionaban en un ambiente estable y de poco cambio, con nivel tecnológico relativamente escaso.

Con el paso del tiempo el mundo cambió y las burocracias en general, carecen de flexibilidad e innovación, cualidades necesarias en el mundo actual. Esto permite comprender el estado de estancamiento de nuestra Administración Pública y en especial de nuestras Contralorías Municipales. Al respecto cabe destacar lo indicado por Zambrano (2001) el cual afirma que la Administración Pública significa ejercer la dirección, la administración de un Estado, ciudad o colectividad, en otras palabras, gerenciar “*sistemas complejos*”, coincidiendo esto con lo afirmado por investigadores como Bertalanffy (1989), Morín (2000) y Ugas (2006).

En suma, la Administración Pública, debe ser más ágil y flexible ante estos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones en general, debe modificar paradigmas organizacionales tradicionales que ya no pueden dar respuestas a los dilemas contemporáneos como el fenómeno de la globalización, para hacer frente a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales del mundo moderno. Se plantea entonces un esfuerzo de abrirse a nuevos esquemas y enfoques que tengan como norte el fortalecimiento de la Administración Pública y por ende, las Contralorías Municipales del estado Mérida y de gerenciar con renovados conceptos y enfoques modernos.

Esto induce a reflexionar sobre ¿cómo debe ser la organización del siglo XXI?. En respuesta a esta pregunta Gordillo et al. (2008), aseguran que en esta época llena de cambios, las organizaciones basadas en el aprendizaje, llamadas también inteligentes, surgen por sus características como un nuevo

paradigma a alcanzar; “un reto que habrá de afrontarse de la mejor manera posible” (p. 10)

#### **2.4. La Organización Inteligente**

De acuerdo con Gordillo et al. (2008), las Organizaciones Inteligentes implican una transformación y reingeniería de la organización, que incluye a sus líderes y los papeles que éstos deben desempeñar, así como las técnicas para administrar de otra forma a las organizaciones.

Los autores mencionados anteriormente aseguran que la Organización Inteligente u organización que aprende, genera la posibilidad de pensar en un nuevo diseño de organización, que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales, para lo cual se requiere no sólo cambios en su estructura, sino también en la mentalidad. Se trata de un enfoque centrado en la capacidad de las personas, los grupos y todos los niveles de la organización.

Asimismo Gordillo et al. (2008) acotan lo siguiente:

Lo que realmente busca el proceso de aprendizaje organizacional es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones para lograr la totalidad productiva. (p.28)

De acuerdo a Valecillos (2009), el enfoque de la Organización Inteligente nace durante los años noventa, dando inicio a una de las escuelas del pensamiento administrativo, ante la necesidad que tienen las organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, utilizando para ello los conocimientos del personal, generando un valor agregado derivado del conocimiento que implica innovación, mejores productos y servicios de la organización; donde la inteligencia y creatividad de la gente, bajo una gerencia adecuada y utilizando la información como insumo, resulta exitosa.

Todos estos planteamientos permiten inferir a las organizaciones Inteligentes como aquellas dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente, donde el personal tiene el conocimiento, la capacidad y autonomía para hacerlo; donde el manejo de la información así como del conocimiento son la materia prima y el recurso vital para el exitoso cumplimiento de su labor.

El autor de la teoría de la Organización Inteligente Peter Senge, destaca la importancia del aprendizaje, manifestándolo de la forma siguiente:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente al mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. (p.24)

Esta declaración del autor da testimonio de la importancia del aprendizaje *como proceso de transformación* y una de las formas permanente de evolución de las organizaciones Inteligentes, donde el ser humano está continuamente aprendiendo a aprender, en busca de la excelencia.

De igual modo Senge (1990), fundamentado en la anterior afirmación define lo que es la Organización Inteligente: “una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear futuro” (p.24).

Senge (1990) critica a las organizaciones tradicionales manifestando que es lo contrario a una Organización en Aprendizaje por estar cimentada en mecanismos de gerencia rígidos de control y funcionar en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años. Este tipo de organizaciones reproducen lo que ya saben. Senge coincide con Urdaneta (2007) al asegurar que la organización tradicional como no confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña

mecanismos de control, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

Por su parte, Valecillos (2009) destaca la importancia de las organizaciones inteligentes por estar en contacto y en relación con el medio ambiente, proporcionándole la capacidad de autocorregirse y renovarse, alcanzar metas y objetivos, estar en permanente evaluación y autoevaluación para hacerse eficaz en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo.

Debe señalarse que Senge (1990) manifiesta que la mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad se relaciona con nuestra ineptitud para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de nuestro mundo. Describe explícitamente la posición de Jay Forrester sobre los asuntos públicos, desde la decadencia urbana hasta la amenaza ecológica global cuando dice:

Estos problemas eran en realidad “sistemas” que tentaban a los funcionarios a actuar sobre los síntomas, no sobre las causas subyacentes, lo cual producía beneficios a corto plazo y perjuicios a largo plazo, y alentaba la necesidad de nuevas intervenciones sobre los síntomas (p. 25).

Tal afirmación coincide con lo manifestado por Beer (1977), quien sostiene que se conciben erróneamente a las organizaciones como entidades y no como sistemas dinámicos complejos e interconectados.

Influenciado primeramente por Jay Forester, profesor del Instituto de Tecnología de Masschusetts (MIT) y especialista en “Dinámica de Sistemas” así como también por la teoría de desarrollo organizacional, donde según Tintoré (2010), Senge toma el método del diálogo como forma de mejorar el aprendizaje organizacional, el autor de la Organización Inteligente ofrece cinco disciplinas sistémicas para construirla, a saber:

1. *Dominio Personal*: Peter Senge lo denomina el “Espíritu de la Organización Inteligente”, consiste en aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, para ello se debe crear un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.

Esta disciplina permite auto-observarse continuamente como individuos, estar conscientes tanto de la ignorancia, como de la incompetencia que se tenga de las zonas de crecimiento que haga falta desarrollar. En este contexto, aprendizaje no significa más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que se desean a través del crecimiento personal y profesional. El llevar a cabo esta disciplina contribuirá al desarrollo de la autonomía de todos los miembros de la organización.

2. *Modelos Mentales*: son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Las organizaciones bajo esta nueva concepción deben estar dispuestas a cuestionar sus viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente.

En este sentido, Bill O’ Brien, citado por Senge (1990), ejemplifica esta disciplina de la siguiente manera: “En la organización tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la Organización Inteligente el nuevo 'dogma' consistirá en visión, valores y modelos mentales” (p. 231). El investigador concluye la idea, asegurando que las organizaciones saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a sus integrantes para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

3. *Visión compartida*: Viene dada por la visión, misión y valores compartidos en toda la organización, busca armonizar la visión personal de

cada miembro con la visión corporativa. En este sentido Senge (1990) señala lo siguiente:

El primer paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia “desde arriba” o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización (p. 269).

El autor se refiere al hecho de que en la organización jerárquica tradicional, nadie cuestionaba la visión proveniente de los directivos muchas veces con la asistencia de consultores, catalogándola como una organización autoritaria, que no permite expresar las ideas de los integrantes de la organización.

Para el desarrollo de la visión compartida, la comunicación debe fluir en toda la organización y especialmente de manera ascendente, es decir; se trata de una metodología de tipo participativo que va desde el nivel operativo o de base, hasta el más alto nivel de la entidad, conformándose en equipos para proponer ideas de mejoramiento. En este sentido, es fundamental trabajar en red, mediante técnicas facilitadoras como las Tecnologías de la Información y Comunicación, como por ejemplo, la colocación de interfases de tipo colaborativo como la intranet y la internet, esto también promueve el proceso de observación interpersonal y en compartir en equipo sus conocimientos individuales, así como también el aprendizaje en equipo.

4. *Aprendizaje en equipo*: Considerada como la unidad clave del aprendizaje organizacional, definida también por Senge (1990) como el “microcosmos” o la mini-organización dentro de la organización. La importancia del trabajo en equipo es que facilita la conversión del conocimiento mediante el diálogo, la discusión, intercambio de experiencias, observaciones datos e información por medio de acciones grupales. Senge (2006) afirma que esto permitirá desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

Daft (2007) y Gordillo et al. (2008) coinciden en que este modelo de trabajo en equipo está fundamentado en una corriente administrativa denominada hoy en día "Empowerment" que propone compartir los procesos de toma de decisiones y responsabilidad entre todos los miembros de la organización.

5. *Pensamiento sistémico*: Esta última disciplina es definida por Senge como "la Palanca" ya que es fundamental para el desarrollo de las demás disciplinas, las fusiona coherentemente en teoría y práctica, pues sin ella no se genera la motivación necesaria para examinar e interrelacionar las disciplinas, con el pensamiento sistémico; se trata de tener siempre presente que el todo está en las partes y que su suma es más que la suma de las partes.

Las dimensiones enumeradas previamente evidencian la influencia que ha recibido la Teoría de la Organización Inteligente, de la teoría general de los sistemas, destacada por investigadores como Bertalanffy (1951), Beer (1973) y Morin (1977); reemplazando la concepción del todo/partes por la concepción del sistema /entorno, ya que para estos autores los sistemas no dependen de una estructura sino de sus interacciones con el entorno, esencia ésta del Pensamiento Sistémico de Peter Senge.

Por lo anteriormente expuesto, en opinión de la autora del presente trabajo, es conveniente la aplicación de este enfoque particular en las Contralorías Municipales del estado Mérida, por cuanto en las Organizaciones Inteligentes se gerencia el conocimiento y el aprendizaje como formas permanente de evolución organizacional; variables estas claves en la Sociedad del Conocimiento y la Información. No en vano, el moderno enfoque de la Organización Inteligentes, tal como lo asevera Anzola (2007), está en fase de expansión por todo el mundo por ser un modelo gerencial contemporáneo utilizado en las organizaciones modernas, dinámicas y

vanguardistas, el cual puede ser asumido por la Administración Pública por las ventajas que proporciona.

Las Contralorías Municipales del estado Mérida, necesitan adaptarse funcionalmente a los cambios que se están generando en el país, a fin de no descuidar las labores de asesoría a las partes interesadas, como son: las máximas autoridades y directivos sujetos a su control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales; de proteger adecuadamente los recursos públicos, las formas idóneas de administración bajo criterios de eficiencia y eficacia y economía; el favorecimiento del ambiente de control; fortalecimiento de los procesos organizacionales, para ir evolucionando con las nuevas tendencias, sistemas, tecnología y prácticas operativas innovadoras, enfatizando la participación y compromiso de las personas, así como también buscando la productividad y la competitividad, detrás de los cuales está la búsqueda de la excelencia.

Bajo el enfoque sistémico de Peter Senge se deben crear elementos favorables para la integración de los procesos medulares, empezando con un liderazgo situacional y congruente con un ambiente organizacional diferente, en condiciones distintas pero favorables para transformar la organización. Todo esto implica un cambio de cultura organizacional a través de un ciclo de aprendizaje profundo basado en las cinco disciplinas, para cambiar la personalidad de la organización contralora municipal y el diseño de una Arquitectura Organizacional, que involucre tal y como lo señala Macazaga y Pascual (2007), la integración armoniosa entre procesos, tecnología, sistemas, organización, cultura y gente (p.41), a fin de satisfacer los objetivos institucionales estratégicos.

Para ello, de acuerdo a Urdaneta (2007), hay que identificar primeramente, las variables y factores organizacionales que permitan visualizar y encaminar los cambios que requiere la estructura organizacional

de las organizaciones, para responder con éxito a las exigencias de estos nuevos retos iniciados en la década de 1990 ya señalados en esta investigación, como son: la globalización de la economía, la globalización de la información a través de la internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la democratización del acceso a la información y la aparición de una nueva sociedad a nivel mundial más poderosa e informada, en donde todo cambia rápida e incesantemente, tanto a nivel internacional, nacional y local. En segundo lugar, hay que tener claro cómo gestionar ese cambio.

## **2.5. Cambio Organizacional**

En vista de las disfunciones existentes en las organizaciones tradicionales burocráticas y su contrastación con las características de las Organizaciones Inteligentes, descrito y explicado anteriormente; no cabe duda de la necesidad del cambio organizacional a fin de hacer de la Administración Pública y, en especial de las Contralorías Municipales del estado Mérida, un nuevo tipo de institución en consonancia con la Sociedad del Conocimiento y la Información, caracterizada, por ser una sociedad que cambia con rapidez increíble y sin precedentes.

Para esta investigación se ha adoptado el concepto de cambio de Chiavento (1999) quien asegura lo siguiente:

Cambio significa pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, perturbación y ruptura, que dependen de su intensidad. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las ciudades, en los países, en los hábitos de las personas, en los productos o servicios, en el tiempo y en el clima. (p.150)

Para este autor, desde el punto de vista humano el cambio es consecuencia del “aprendizaje” y representa una “transformación”, una sustitución de las características de una organización en su conjunto o en alguna parte de ella. Es decir, se trata de algo profundo y complejo.

Senge (2006) destaca que el ciclo de aprendizaje profundo es difícil de iniciar ya que las aptitudes que suponen nuevos modelos de pensar e interactuar necesitan años para madurar y que las creencias profundas no son como interruptores que pueden encenderse y apagarse. Para el creador de la Organización Inteligente, la Arquitectura Organizacional es el “marco” dentro del cual debe desarrollarse el trabajo y la práctica constante de las disciplinas de aprendizaje, es una arquitectura de ideas rectoras, innovaciones en infraestructura, así como también incluye la teoría, métodos y herramientas.

De ahí que la transformación que se aspira consolidar en la Contralorías Municipales del estado Mérida, llevará tiempo, pero se requiere iniciar el proceso de cambio organizacional, asimismo, resulta importante pensar y actuar estratégicamente, ya que algunos cambios se pueden lograr directamente, otros son subproductos de otros esfuerzos o indirectos, para ello es primordial se debe tener en claro los objetivos institucionales.

El proceso de construcción de una Organización Inteligente o una “Organización Contralora Inteligente Municipal” por ende, comienza por los tres (03) elementos de “diseño arquitectónico” ya mencionados, para ello es necesario primeramente cada uno de ellos:

1. *Ideas Rectoras*: Implica un proceso continuo de comunicación y diálogo entre todos los miembros de la organización, ya que las ideas rectoras, es decir, la misión ó propósito, visión y valores organizacionales no son estáticas, sino dinámicas, que van evolucionando a medida que la gente reflexiona y habla sobre ellas, a medida que se aplican a las decisiones y a la acción.

Para el desarrollo de estas ideas rectoras, se deben tener presente a su vez, tres ideas fundamentales; la primera está fundamentada en el pensamiento sistémico y en cambiar los supuestos que subyacen en los

modelos mentales: “la primacía del todo” lo cual significa aprender a ver a las organizaciones como sistema sociales abiertos (Senge, 2006). En este sentido Araujo (2008) destaca que: “Las organizaciones son sistema sociales abiertos en permanente interacción con la sociedad y conformadas por personas quienes al mismo tiempo son miembros de una sociedad y ciudadanos de un país” (p.1). De ahí que se hace necesario ver las organizaciones como “sistemas” y no como “partes aisladas” de su entorno, que evolucionan, cambian y se transforman según su entorno y la sociedad en la que se encuentra inmersa.

La segunda idea fundamental a tomar en cuenta para el desarrollo de una nueva cultura organizacional innovadora, se basa en “la índole comunitaria del yo” que exhorta a ver la red de interrelaciones que existe entre los miembros de las organizaciones y no al individuo particular, pues como dice el antropólogo Geertz (citado por Senge, 2006): “no existe una naturaleza humana independiente de su cultura” (p. 27).

Es evidente entonces, que los esfuerzos de cambio profundo no comparten el punto de vista de los seres humanos como “recursos”, como un supuesto absoluto fundamentado en el modelo de la era industrial, según el cual el empleado es un insumo o parte del proceso de producción. Por el contrario, se da por sentado que la clave del mejoramiento significativo de la organización está en aprovechar el compromiso, la imaginación, el entusiasmo y la energía de todos los miembros de la organización. “Ya que las personas comprometidas son distintas a las conformes.” (Senge, 2000, p. 43).

Finalmente, como tercera premisa a considerar para el desarrollo de las ideas rectoras, está el “poder generador del lenguaje” que implica un cambio radical en el modo de percibir algunos de estos cambios, basados en la interdependencia que opera cuando se actúa con la realidad. Esto tiene que

ver con la necesidad de ver cada tarea, cada actividad, en un contexto ambiental más amplio que se modifica en cada momento. En otras palabras, los administradores, sean públicos ó privados, deben estar al tanto de fuerzas y variables, como la globalización y competitividad, desarrollo tecnológico e información, nuevo perfil del empleo, importancia del sector sin ánimo de lucro, la ética y la responsabilidad social. En resumidas cuentas, dejar a un lado posiciones rígidas o modelos mentales rígidos y admitir que no hay verdades absolutas, sino relativas y que depende de la situación y del contexto. Una cultura organizacional de apertura al diálogo y la comunicación es fundamental para admitir nuevas interpretaciones para la acción.

*2. Innovaciones en infraestructura:* Este otro elemento tiene que ver con la construcción de una infraestructura innovadora que aliente el aprendizaje de sus miembros; es decir, cambio en la "arquitectura social" (Senge, 2006, p. 33) de la organización. También implica, lo manifestado por Araujo (2008) cuando afirma que sustituir una cultura organizacional por otra cultura organizacional innovadora significa cambiar de paradigmas o cambiar de representación social acerca de las organizaciones y sus miembros, mediante nuevos valores relacionados principalmente con: la creatividad, la confianza, la cooperación, la investigación y el auto-aprendizaje. Se parte también de asimilar una nueva cultura organizacional basada en la innovación tecnológica.

El cambio de la arquitectura social está estrechamente relacionado con la innovación tecnológica e implica a su vez un cambio estructural, ya que tal como lo afirma Macazaga y Pascual (2007) "si antes de trabajar sobre la cultura, o los procedimientos o los sistemas, no hacemos un cambio estructural, perdemos muchas ventajas de ese cambio" (p. 32). El cambio estructural de base al que el autor se refiere, es desarrollar un plan para estructurar la organización sobre los procesos, alrededor de equipos de trabajo multifuncionales, círculos de calidad, grupos de autogestión o

empowerment ó redes de gentes informales para la innovación. Estas redes mucho más que las estructuras formales de administración, son vitales para la manera como los individuos aprenden nuevas ideas, se asesoran unos con otros para llevarlas a la práctica, y comparten tanto datos prácticos como lecciones.

En este sentido, Senge (2000) afirma: “no sabemos de ninguna compañía que haya generado un impulso significativo de cambio profundo sin haber creado redes de intercambio de información que comparten el progreso y se ayudan unas a otras” (p.45). Una vez hecho esto, alrededor de equipos de trabajo multifuncionales, es mucho más fácil y directo crear una cultura de comunicación entre los miembros que integran el proceso. También es mucho más fácil el uso óptimo del sistema informático que se requiera y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que permita a los equipos de trabajo interactuar entre sí de forma motivada.

Esto contribuirá de forma directa a la reducción de la burocracia, para ganar flexibilidad, el desarrollo de la autonomía o dominio personal de todos los miembros, así como la información y el conocimiento para facilitar el aprendizaje y la creatividad. Finalmente, esto también lleva consigo, pasar de una cultura tradicional burocrática y asistémica, a una cultura organizacional innovadora y sistémica, abierta al aprendizaje marcada por el intercambio de conocimiento e información entre los diferentes niveles y unidades de la organización, “un clima donde la innovación se premie y se fomente el aprendizaje para toda la vida” (Amoros, 2005, p. 28).

De acuerdo con Senge (2006) la importancia del aprendizaje y la gestión del conocimiento han conducido a una nueva comprensión del papel de la planificación, como una infraestructura para alentar el aprendizaje, un proceso donde participan todos los niveles de la organización comprometiéndose con su ejecución. De ahí que, los planes de desarrollo

tienen que ser ampliamente difundidos y estudiados en pequeños equipos de trabajo de manera participativa y creativa a fin de que se enriquezca con el aporte de todos.

Finalmente, todo cambio debe ser planeado, organizado, dirigido y controlado con mucha decisión y con personas de espíritu emprendedor que utilicen el aprendizaje y el conocimiento para crear algo nuevo en la mejora de los procesos organizacionales. En otras palabras, en las Organizaciones Inteligentes el plan de desarrollo organizacional, bien sea a corto, mediano o largo plazo es administrado con una visión compartida y estratégica que privilegia la totalidad de la organización y el futuro de la organización.

3. *Teoría, métodos y herramientas*: El tercer elemento para la construcción de la Organización Inteligente, tiene que ver con enseñar a la gente nuevos modos de pensar dándole las herramientas que propicien el desarrollo de las aptitudes que la caracterizan: aspiración, reflexión y diálogo, conceptualización. Esto incluye, prácticas reflexivas e interactivas para expresar una visión personal y prácticas interactivas para desarrollar una visión compartida, herramientas para el diálogo reflexivo, métodos y herramientas para conceptualizar y comprender temas complejos e interdependientes (“Arquetipos sistémicos”) basados en nuevos productos y calidad del servicio. De acuerdo con Senge (2006), estas disciplinas representan un “conocimiento para la acción (p. 43). Las teorías, métodos y herramientas, están estrechamente relacionados con la capacitación y el desarrollo del personal, con una cultura organizacional innovadora y un plan de desarrollo a largo plazo. Se trata de cambiar las herramientas de análisis estático propias de ambientes estables, por herramientas dinámicas que faciliten nuevas posibilidades para la acción.

Se puede concluir diciendo que este tercer elemento correspondiente a la teoría, métodos y herramientas constituyen el cuerpo de conocimientos que

guían una práctica eficiente de las cinco disciplinas de aprendizaje: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, es decir son una combinación de teoría, métodos y herramientas que las hacen especialmente apropiadas para comenzar con las iniciativas de aprendizaje, ya que cualquier teoría, método o herramienta que se use tiene que llevarse a la práctica, a fin de permitir el trabajo sobre asuntos relevantes y, a su vez, tiene que ser viable para llevar a un progreso significativo en dichos asuntos.

Para precisar más las principales diferencias obtenidas al analizar el enfoque de las Organizaciones Tradicionales y el de las Organizaciones Inteligentes, se presenta seguidamente de manera esquemática en base a los estudios realizados por Urdaneta (2007) sobre las organizaciones burocráticas de Latinoamérica, estas se caracterizan por veintitrés (23) variable organizacionales que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1: Comparación entre la Organización Tradicional y la Inteligente**

	Características Organización Tradicional	Características Organización Inteligente
1	No existe Plan de desarrollo, lo que existe es el Plan Operativo Anual, sin la participación de todos los niveles, ni difundido en todos los miembros de la organización.	Si existe y participan todos los miembros de la organización comprometiéndose con su ejecución, además de difundirse por toda la organización.
2	La comunicación proviene de la alta dirección, se hace por escrito y es impersonal.	La comunicación fluye en todos los niveles de la organización, a través de las TIC's integradas en red, facilitando la oportunidad de respuesta.
3	Estructura organizacional altamente jerarquizada, rígida y con muchos niveles. Se trabaja por departamentos como islas ó parcelas organizacionales.	Estructura organizacional flexible y plana, conformada por equipos de trabajo ó empowerment, cónsonos con los planes de desarrollo, permitiéndose adaptar a los cambios del entorno.
4	El sistema de selección generalmente es por clientelismo político y muchas veces el perfil no reúne las condiciones del cargo.	El proceso de selección es estricto, acorde con el perfil del cargo a ocupar. Además se ofrece orientaciones a los aspirantes al cargo.

**Tabla 1: Comparación entre la Organización Tradicional y la Inteligente (cont.)**

	<b>Características Organización Tradicional</b>	<b>Características Organización Inteligente</b>
5	La inducción es casi nula, ya que generalmente los jefes no poseen el conocimiento necesario para las orientaciones del cargo de la organización.	El jefe posee la experiencia y conocimientos necesarios para brindar la tutoría necesaria del qué, cómo y por qué de las operaciones y procesos.
6	No hay un programa de capacitación continua para los miembros de la organización acorde con el plan de desarrollo organizacional.	Si hay un programa de capacitación y desarrollo coherente con el plan de desarrollo organizacional.
7	No existe participación de todo el personal de la organización en el proceso de toma de decisiones. Es centralizada concentrada en la alta gerencia.	Existe una directa participación y compromiso en el proceso de toma de decisiones de todos los miembros de la organización.
8	Desmotivación generalizada. Cada quien hace lo suyo y se desentiende de lo demás.	Alta moral y motivación, a través del trabajo en equipo multifuncionales se crean círculos de mejoramiento, contribuyendo con la inteligencia, creatividad, innovación, éxito y cumplimiento de los objetivos de la organización.
9	Concentración de funciones en el jefe o supervisor del área, atiborrándose de problemas que solucionar, generándole estrés, dispersión e improvisación.	Las soluciones son presentadas por los círculos de mejoramiento, producto del trabajo en equipo, ya que quienes mejor están en disposición de solucionar un problema son aquellos que lo viven de cerca.
10	La rutina, la dificultad de interacción, el conservar procedimientos obsoletos, sin posibilidad de participar en el rediseño de los mismos, genera apatía y baja autoestima, afectando la salud corporativa de la organización.	Se practican ejercicios de relajación, respiración, aptitud física al inicio de la jornada laboral para reducir el estrés, la fatiga y la aparición de accidentes de trabajo.
11	Clima laboral individualizado, laboralmente, existen celos y rivalidades. Sólo se cumple nada más que con lo pautado contractualmente.	Existen diferentes grupos que realizan actividades deportivas, culturales permitiendo crear un sentido de solidaridad, facilitando la creatividad.
12	El jefe ordena y el empleado debe limitarse a obedecer, quien proponga alguna idea, aporte innovación puede ser visto como alguien conflictivo.	El jefe es un asesor- tutor del grupo, evaluando las potencialidades del grupo, permite el aporte de ideas innovadoras, recomendaciones, sugerencias, entre otros. Además la Alta gerencia está abierta a los cambios.

**Tabla 1: Comparación entre la Organización Tradicional y la Inteligente. (Cont.)**

	<b>Características Organización Tradicional</b>	<b>Características Organización Inteligente</b>
13	Los sindicatos por lo general apoyan la falta del empleado irresponsable o deshonesto y el cliente o usuario debe pagar las consecuencias: demora en la entrega o desatención en los servicios.	En caso de falta comprobada, la organización despidió de manera inmediata al empleado por su negligencia, haciendo muy difícil su reinserción.
14	El cliente o usuario queda relegado o desatendido en sus peticiones.	El proceso se centra sobre la satisfacción de los clientes o usuarios.
15	No existe el sentido de pertenencia por la organización. Ni se crean mecanismos para incentivarlos.	Se promueven mecanismos que ayuden a desarrollar el sentido de pertenencia y afiliación hacia la organización.
16	En caso de una disfunción el sistema de incentivos se basa en sancionar al empleado de más bajo nivel, contándose con un sistema completo de sanciones: amonestación verbal, llamada de atención, suspensión, destitución, entre otros.	Se aprende de los errores, sirviendo de incentivo creativo y oportunidad para mejorar, se cuenta con un sistema de incentivo especial para los trabajadores eficientes y que aporten ideas para mejorar los procesos y sistemas, promuevan la creatividad y la unión del equipo.
17	El control de calidad se hace al final del proceso, corriéndose el riesgo de que en un muestreo aleatorio el error no caiga dentro de la muestra escogida. Trayendo perjuicio para el cliente o usuario y para la imagen de la organización.	El control de calidad se hace desde el inicio de los procesos, de manera que se detectan errores a tiempo para corregirlos, utilizándose controles estadísticos y gráficos permitiendo afinar los procedimientos y perfeccionar procesos de mejoramiento.
18	Inestabilidad laboral, existiendo alta rotación del personal sin valorar los costos que esto le ocasiona a la organización,	Estabilidad laboral por lo general, mínima rotación del personal, ya que se considera que todo empleado nuevo es ineficiente y requiere de un periodo de adaptación. Se evita al máximo el desempleo en búsqueda de la paz social.
19	El modelo de gestión es autocrático, centralizado, descendente con muy poca delegación y casi nula participación.	El modelo de gestión es democrático y participativo, se incentiva el trabajo grupal mediante la conformación de equipos interdisciplinarios de alto desempeño, lo que permite enriquecer a la dirección con las ideas, aportes contribuciones de todos los miembros de la organización.

**Tabla 1: Comparación entre la Organización Tradicional y la Inteligente. (Cont.)**

	<b>Características Organización Tradicional</b>	<b>Características Organización Inteligente</b>
20	Ausencia de indicadores de gestión y si se tienen no se conocen ni se divulgan entre los miembros de la organización	Establecimiento de indicadores de gestión que se fijan conjuntamente entre los equipos de trabajo y la dirección. Los equipos de trabajo tienen en sus manos los mecanismos para evaluar las desviaciones y hacer los correctivos necesarios para optimizar los resultados.
21	En el modelo organizacional tradicional, el conocimiento es sólo creado por los niveles superiores o directivos. Este conocimiento es sólo para ser procesado o aplicado inhibiendo por ende, la creatividad en todos los miembros de la organización.	En el modelo organizacional inteligente el conocimiento es creado por todos los miembros de la organización, ya que se fundamenta en la <i>Gestión del Conocimiento y el aprendizaje como formas permanentes de evolución</i> , con base a una cultura organizacional innovadora que valora y propicia el intercambio de información entre todos los miembros de la organización.
22	El área de sistemas en general se encarga del buen funcionamiento y mantenimiento de los equipos informáticos, mas no de reglamentar ni organizar el uso de las TIC's.	Existe un área de sistemas que reglamenta organiza e integra el uso de las TIC' s para una rápida y mejor fluidez de la información entre todas las unidades de la organización.
23	Las políticas en general inhiben la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional.	Las políticas existentes, en general permiten la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional, ya que el cambio se gestiona de una manera sistemática, vinculándolo con el Plan de desarrollo organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base a Urdaneta (2007, pp. 85-91)

Recapitulando este marco teórico, se tiene que los antecedentes de la Administración Pública se remontan a tiempos de Platón y Aristóteles, sin embargo, la voz "Administración Pública" data de finales del siglo XVIII con la extinción de del Estado absolutista.

La actual Administración Pública, es decir, el conjunto de órganos que tienen como propósito administrar los recursos del Estado, en el caso venezolano comprende cinco poderes a nivel Nacional, contemplados en la Constitución que son: El Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo, el Poder

Judicial, el Poder Ciudadano y el Poder Electoral. Las Contralorías Municipales, objeto de estudio forman parte integrante del Poder Ciudadano ó Consejo Moral creado en la Reforma de la Constitución de 1999, como un poder moral a fin de investigar y sancionar los hechos de la administración que atenten contra la ética. Estas, tienen como propósito el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos gastos y bienes municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos, para lo cual deben ir evolucionando o modernizándose de acuerdo con las nuevas tendencias, que le permitan adaptarse a una sociedad globalizada, caracterizada por su dinámica cambiante y acelerada.

Las teorías recientes de la administración se fundamentan en tendencias con énfasis en la participación y compromiso de las personas, enfocándose además en la productividad y la competitividad, buscando de forma implícita la excelencia.

En este sentido emerge el paradigma de la Organización Inteligente como el modelo a alcanzar ya que sus formas de evolución permanente son el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Sin embargo, de acuerdo a los autores consultados; la Administración Pública venezolana, sigue influenciada por una cultura burocrática con disfunciones contrarias a la aplicación de sus principios teóricos.

Es por ello que se hace necesaria la construcción de “Organizaciones Contraloras Municipales Inteligentes” en estos tiempos de cambios dinámicos, turbulentos y acelerados, lo cual, supone nuevos modos de pensar e interactuar, para superar supuestos subyacentes de la era industrial de principios del siglo XX.

Lo que se pretende es que la Administración Pública venezolana y en especial las Contralorías Municipales del estado Mérida se adapten a esta nueva sociedad y, pasen a considerar las personas en un lugar privilegiado.

Por ello, esta investigación contempla unos lineamientos gerenciales que deberán implementarse para transformar estos órganos contralores municipales en Organizaciones Inteligentes.

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

Los antecedentes de la investigación se refieren a trabajos previos realizados en torno al tema objeto de estudio. Al respecto, fueron revisados los siguientes trabajos.

Viloria (2003) en su investigación titulada: "La Universidad de Los Andes como Organización Inteligente", se planteó como objetivo estudiar los componentes teóricos de las organizaciones inteligentes y su aproximación a la Universidad de Los Andes. Para ello realizó una investigación de tipo documental y utilizó la técnica del análisis crítico, para plantear posturas sobre la Universidad y las organizaciones inteligentes. Una de las conclusiones más importantes de la autora se relaciona con la necesidad de la Universidad de Los Andes de retomar su rol de líder intelectual en la sociedad, propiciando una filosofía de gerencia que anticipe el futuro, aprovechando su capital intelectual y dando rienda suelta a la generación de nuevos conocimientos que estén al servicio de lo que ella denomina la sociedad global.

Otra aseveración resaltante de la autora en su publicación es que la entropía de la organización viene dada por lo que se ha llamado "organización informal" ó cosmos estructurado y la puede alterar o modificar. En este sentido enfatiza que si los niveles de entropía no logran equipararse, el sistema tiende en su auto-eco-organización al desgaste, el cual puede llevar en algunos casos a la desaparición y, en otros a la transformación de esta en otro sistema organizacional.

De su análisis crítico concluye la autora que el nuevo modelo de gestión debe respetar la creatividad, la innovación y reivindique el derecho a escuchar y ser escuchado en un marco reflexivo de compromiso de sus colaboradores.

Los aportes de dicha investigación consiste en que la revisión de este trabajo contribuyó a tener una primera aproximación con respecto al comportamiento de los sistemas abiertos u organización informal que subyace en la organización formal de las organizaciones públicas, propiciando la discusión sobre puntos comunes en los cuales se comparten ideas, sentimientos y experiencias, permitiendo responder a las necesidades del entorno.

Anzola (2007) realizó una tesis titulada “Las Organizaciones inteligentes: Una necesidad para las empresas modernas venezolanas como aspecto clave para sustentar el Rendimiento de la Inversión (ROI)”. El propósito de la investigación de la autora se concentró en el análisis de la significancia de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento para potenciar las ventajas comparativas y competitivas dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus inversiones.

Para ello, se utilizó como metodología de estudio un diseño no experimental transversal, dentro de la tipología combinada de campo y documental, de nivel descriptivo; estableciéndose como población 132 organizaciones modernas y exitosas de Venezuela. Se tomó una muestra de 13 empresas, a quienes se les aplicó como técnicas e instrumento de recolección de datos, la observación directa mediante el registro observacional y la encuesta, por medio de un cuestionario, contentivo de 16 preguntas de tipo abiertas, con base al método cualitativo.

En su estudio la autora concluye señalando que el personal en todos sus niveles jerárquicos, debe contar con la preparación acorde al cargo que desempeña y los conocimientos necesariamente han de estar actualizados para que se ajusten a las situaciones surgentes para potenciar las ventajas comparativas y competitivas, dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas, en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus inversiones, conservado una posición viable en un mercado cambiante y globalizado.

El aporte de este trabajo para la presente investigación consiste en que facilitó la comprensión de la gestión del conocimiento como actividad característica de la Organización Inteligente, sustentándose en tecnologías facilitadoras como las Tecnologías de la Información y la Comunicación a fin de facilitar el proceso dinámico de generación de conocimiento permitiendo además explicar la eficacia del aprendizaje organizativo.

La tesis doctoral, elaborada por Valecillos (2009) titulada “Modelo de Gestión basado en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las Demandas del Currículo Integral Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ”, se originó como producto de la investigación cuyo objetivo general era: Elaborar para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para el mejoramiento de la gestión y alinearlos a los requerimientos del Currículo Integral implementado en la Universidad del Zulia.

En esa investigación se presenta un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes de Senge (1995) para mejorar la gestión y coadyuvar la implementación del Currículo Integral en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. La Metodología es descriptiva, centrándose en analizar el actual modelo de gestión. El diseño utilizado fue de campo, recopilando la información a través de

cuestionario semi-estructurado. Los resultados revelaron una forma de gestión burocrática, centralista, con dificultades para el aprendizaje organizacional e ineficiente.

El mismo propone un modelo sustentado en las disciplinas de aprendizaje organizacional que combina eficientemente los recursos y el potencial de los actores en los sitios de trabajo, posibilitando responder oportunamente a las demandas internas requeridas.

El trabajo descrito anteriormente, representa un aporte importante, pues se evidencia el grado de conveniencia que representa el enfoque de la organización inteligente para la optimización de la gestión institucional universitaria, favoreciendo a la organización y por ende, el control y gestión que se realiza en la administración pública, así como la conveniencia de la implementación del modelo organizacional ofrecido por la organización inteligente, además enfatiza las ineficiencias del actual modelo burocrático presentes en las organizaciones públicas ya que según el autor de esta investigación afirma que no es ajustable a una nueva realidad signada por la globalización, la revolución de la tecnología, las comunicaciones y la velocidad creciente en que avanzan los conocimientos.

El trabajo especial de grado de Tintoré (2010) titulado: “Las Universidades como Organizaciones que Aprenden”, plantea como objetivo determinar cómo se produce y se puede mejorar el aprendizaje organizativo de una Universidad.

Destaca la autora que las organizaciones aprenden mejor cuando se cumplen una serie de condiciones como la existencia de una cultura favorable al cambio y al aprendizaje, a los principios y prácticas de calidad, alineada en torno a los valores así como a la misión de la empresa; el liderazgo transformacional, disperso y flexible relacionado con los procesos no lineales de dirección; el trabajo en equipo caracterizado por la

comunicación honesta y abierta (diálogo), estructura organizativa flexible, democrática que favorezca la participación, recursos adecuados, especialmente facilitadores tecnológicos; apertura al entorno para mejorar sus capacidades de interpretar la realidad, equilibrar lo viejo y lo nuevo y crear sólidas relaciones con la comunidad.

La revisión de dicha investigación proporcionó una primera aproximación a las características más resaltantes de una organización que aprende y la conveniencia de su aplicación.

Por otra parte, el artículo publicado por la Revista Electrónica Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, realizado por Zamudio y Arellano (2011) titulado "Más allá de las patologías de la burocracia: introduciendo la teoría de las organizaciones al estudio de las Organizaciones Internacionales", plantea que en los últimos años, la literatura sobre organizaciones internacionales ha dado un giro hacia una idea sustantiva y novedosa para el ámbito de las relaciones internacionales: considerarlas justamente como organizaciones, es decir, como constructos sociales con vida propia y dinámica interna.

En este artículo se plantea la necesidad de ir mucho más allá de la visión de las disfunciones y patologías, recuperando los avances que los estudios organizacionales han desarrollado para el análisis de las organizaciones complejas.

El método empleado para el análisis fue el de la "fertilización cruzada" de ideas entre los estudios organizacionales y las relaciones internacionales. Los autores concluyen que si bien las organizaciones internacionales no pueden ser vistas como un instrumento lineal y racional instrumental, no son tampoco criaturas que se deben solamente a los intereses y los objetivos dispersos de sus miembros. Para el conocimiento de esta dinámica organizacional la cooperación tiene que ser propiamente interdisciplinaria.

La investigación citada, se relaciona con este proyecto, en cuanto diagnóstica e indaga las disfunciones de la burocracia desde la revisión y evaluación crítica de autores que las ha estudiado detenidamente como Merton y Selznick, así como también, desde la perspectiva de Michel Crozier, lo cual nos evidenció el hecho de que el modelo de Max Weber ha sido profundamente estudiado en todas sus características, con el propósito de buscar en él inspiración para una nueva teoría organizacional.

Para concluir con el marco teórico, vale la pena precisar algunos aspectos referenciales inmersos de la manera siguiente.

## **2.7. Definición de términos básicos**

**Aprendizaje Organizacional:** De acuerdo con Valecillos (2008), es producto de un proceso colectivo. Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros.

**Aprendizaje en Equipo:** Disciplina de aprendizaje que busca la participación y la formación de comunidades de aprendizaje conjuntamente con el personal que labora en la organización de manera que a partir de niveles de colaboración lograr el éxito. Senge (1990)

**Arquetipos sistémicos:** se basa en una metodología general referente a la dinámica de los sistemas, desarrollada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts-USA, que se denomina “dinámica de los sistemas” y procura entender cómo la estructura de realimentación de los sistemas complejos generan pautas de conducta. Senge (2006).

**Cambio Organizacional:** Modificación y transformación de la forma y del todo que sobrevive mejor la organización en el ambiente, en función de sus misión, visión y valores. Beitler (2005).

**Cambio de paradigma:** Disciplina que busca conocer si aprende a reflexionar, adecuar y aclarar continuamente sus motivos e imágenes internas, y comprende como modelan sus actos y decisiones. Senge (1990).

**Creatividad:** proceso que induce a utilizar habilidades o técnicas distintas a las empleadas en la resolución de problemas cotidianos; la persona creativa muestra una fuerte tendencia a la originalidad. Araujo (2008)

**Disfunción:** Trastocar o alterar el orden que mantenían ciertas cosas, principios o el desarrollo normal de algo, impidiendo la satisfacción de algunas necesidades del sistema en que se produce o su adaptación al contexto o sociedad. Zamudio y Arellano (2011)

**Espíritu emprendedor:** personas que asumen la responsabilidad por los riesgos que corren, utilizan la información disponible para todos y crean algo enteramente nuevo, gracias a su intuición. Son personas con autonomía o dominio personal capaz de conducir a una organización. Generando nuevas ideas y caminos. Chiavenato (1999).

**Innovación:** Se refiere a un proceso, procedimiento o producto tangible dentro de una organización, que ha de ser nuevo para el contexto social en que se introduce. Araujo (2008)

**Lineamientos:** en el contexto que nos ocupa se puede inferir como el conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para gestionar la construcción de una Organización Inteligente, esto involucra la consecución ideas rectoras (misión, visión y valores) ó una cultura de innovación, teorías, métodos y herramientas, innovación en sí e

infraestructura alienados con las aspiraciones de los integrantes y de la organización.

**Misión:** Es la declaración formal o propósito de la organización donde se establece para qué existe la misma, su razón de ser, en ella se debe indicar en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes o servicios), ofrecidos los mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma. Mariño (2004).

**Organización Tradicional:** Para Senge (1990) es lo contrario a una Organización Inteligente o en Aprendizaje porque está cimentada en mecanismos de gerencia rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años. Este tipo de organizaciones reproducen lo que ya saben. Como no confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña mecanismos de control, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

**Organización Inteligente:** Para Senge (1990) una Organización Inteligente es aquella que aprende y continuamente expande su capacidad para crear futuro, en otras palabras; son aquellas organizaciones dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente, ya que el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, tienen y gestionan la información como principal insumo y el conocimiento como herramienta mental para el exitoso cumplimiento de su labor. Asimismo, mantienen el contacto y relación con el entorno ó medio ambiente proporcionándole la capacidad de auto corregirse y renovarse, alcanzar su misión, valores y propósito, estar en permanente evaluación y autoevaluación para hacerse eficaz en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo.

**Principios:** son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una función es correcta o incorrecta. Los diez mandamientos, los derechos humanos son principios. Mariño (2004).

**Procesos:** son las actividades estructuradas sistemáticamente para producir un resultado que tenga valor tanto para sus clientes internos como externos. Son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a sus clientes. En consecuencia, es el cliente interno o externo el que está en posición para evaluar la calidad de los procesos. Mariño (2004).

**Tecnología:** es concebida como acciones intencionales y preestablecidas, caracterizadas por una racionalidad inherente derivada del conocimiento científico y que evoluciona según el desenvolvimiento de ese tipo de conocimiento y es uno de los factores críticos para el desarrollo endógeno. Mass (citado en Araujo, 2008).

**Transformación:** de acuerdo con Senge (2000) es el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. Según el autor afirma que en este cambio profundo o transformación hay aprendizaje y la organización no se limita a hacer algo nuevo, sino que además crea algo nuevo para hacer las cosas en una forma distinta.

**Visión:** es el estado futuro deseado para la organización a largo plazo, por ejemplo una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégicos para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Esto debe ir acompañado de un plan estratégico y un plan operativo. Mariño (2004).

**Valores:** para Etkin (citado en Araujo, 2008), los valores son los criterios que guían los comportamientos de las personas en forma individual o como integrantes de grupos, organizaciones y comunidades mayores.

## **2.8. Sistema de Variables**

Dado que la investigación persigue como objetivo general, determinar los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en organizaciones inteligentes, se identificaron sus variables tal como se muestra en la tabla 2, en donde se ilustra como variable independiente el cambio organizacional, y como variable dependiente la organización inteligente. Por cambio organizacional, se entiende la modificación y transformación de la forma y del todo que sobrevive mejor la organización en el ambiente, en función de sus misión, visión y valores (Beitler , 2005).

Por su parte, la Organización Inteligente, es entendida como aquella organización dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente, ya que el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, tienen y gestionan la información como principal insumo y el conocimiento como herramienta mental para el exitoso cumplimiento de su labor. Asimismo, mantienen el contacto y relación con el entorno ó medio ambiente proporcionándole la capacidad de auto corregirse y renovarse, alcanzar su misión, valores y propósito, estar en permanente evaluación y autoevaluación para hacerse eficaz en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo.

**Tabla 2: Sistema de Variables.**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
<b>Cambio Organizacional o Transformación</b>  (V. Independiente)	-Planificación	-Tipo de planes existentes	1
		-Conocimiento de los planes	2
	-Comunicación	-Tipo de comunicación existente	3
	-Estructura Organizacional	-Tipo de estructura	4
	-Selección de personal	-Criterio predominante para selección del personal	5
		-Grado de rotación del personal	6
	-Toma de decisiones	-Grado de participación en la toma de decisiones	8
	-Satisfacción en el trabajo	-Nivel de satisfacción del personal	9
	-Ejercicio de la autoridad	-Base de la jerarquía	10
		-Grado de autonomía	11
	-Normas y Procedimientos	-Flexibilidad de los procedimientos	14
	-Control	-Nivel de conocimiento de los indicadores de gestión	15
	-Salud corporativa	- Limite del autoestima en el personal	26
		-Existencia de un ambiente saludable	27, 28
		-Manejo de la fatiga	
<b>Organizaciones Inteligentes</b> (V. Dependiente)	-Capacitación y de desarrollo	- Programas de capacitación continua	7
	-Toma de decisiones	-Grado de participación en la toma de decisiones	8

**Tabla 2: Sistema de variables. (Cont.)**

Variables	Dimensiones	Indicador	Ítems
<b>Organización Inteligente</b> (V. Dependiente)	-Trabajo en equipo	- Forma de trabajar	12
		- Naturaleza de los trabajos en equipos	13
	-Gestión del conocimiento	-Existencia de un proyecto de gestión del conocimiento	16
	-Gestión de las TIC's	-Existencia de área que reglamente el uso de las TIC's	17
	-Gestión del cambio	-Existencia de políticas estimuladoras del cambio	18
		-Forma de gestionar el cambio	19
	-Relaciones con los usuarios	-Existencia de sistema relacional	20
	-Cultura y valores	-Compromiso con ideas rectoras	21
		-Mecanismos para estimular el sentido de pertenencia	22
		-Tolerancia de los errores	23
-Valores sobre los cuales se promueven las relaciones del personal		24	
-Concepción del personal sobre el tipo de organización contralora		25	

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo III

### 3. Metodica de la Investigación

Este capítulo versa sobre la exposición de los diferentes enfoques epistemológicos asumidos durante el abordaje de los objetivos específicos de la investigación así como de los recursos metodológicos empleados (ver tabla 3), además de los procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en la misma investigación y su sistematización. De aquí que se hará referencia al tipo de estudio, el diseño de investigación; su población y muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, codificación, análisis y presentación de los datos, en un todo de acuerdo a Miriam Balestrini Acuña (2006).

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, se trata de una investigación analítica-descriptiva, cuyo resultado puede replicarse en otras Contralorías Municipales de otros estados, por cuanto se plantean lineamientos que coadyuvan a la transformación de éstas en Organizaciones Inteligentes.

Ahora bien, atendiendo a los objetivos se trata de una investigación de campo, por cuanto ésta va orientada no sólo a observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados.

Asimismo la presente investigación posee una parte de naturaleza documental de acuerdo a Arias (2010) ya que se tomaron de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos y análisis de consagrados autores en el ámbito de la Administración Pública.

**Tabla 2: Abordaje de los objetivos de la Investigación**

<b>Objetivo General:</b> Determinar los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes			
Objetivos Específicos	Categorías	Enfoque epistemológico	Recurso Metodológico
1.- Caracterizar las Contralorías Municipales como Organizaciones Tradicionales	Características de las Organizaciones Tradicionales	Constructivismo Reflexión	Entrevista Registro de los datos Análisis de datos
2.- Exponer las características de las Organizaciones Inteligentes	Características de las Organizaciones Inteligentes	Analogía Abducción Inferencial	Análisis documental Interpretación
3.- Contrastar las características de las Contralorías Municipales del estado Mérida con las de las Organizaciones Inteligentes	Comparación de las características de las OT con las de las OI	Estructuralismo Lógica racional	Contrastación Análisis e Interpretación
4. Establecer los cambios requeridos por las Contralorías Municipales del estado Mérida para su transformación en Organizaciones Inteligentes	Cambios requeridos para la transformación de las CM en OI	Reflexión prospectiva Estructuralismo	Análisis de datos Estructural (Dimensiones claves)
5.- Formular los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales de estado Mérida en Organizaciones Inteligentes	Lineamientos para la transformación del las CM en OI	Constructivismo	Síntesis Análisis Interpretativo

Fuente: Elaboración propia

La población o universo de estudio de la presente investigación está conformada por todas las contralorías de los veintitrés (23) municipios del estado Mérida cuyas características organizacionales y gerenciales son similares por tratarse de órganos descentralizados de control fiscal. En la tabla 4 se muestran estas contralorías con el número y tipo de personal que

poseen el cual está constituido por el personal gerencial y operativo de las Contralorías Municipales del estado Mérida.

**Tabla 3: Población o universo de estudio.**

Nro	Municipio	Capital	Contralor	Nros de Gerentes	Nro de personal operativo	Total Nro de personas
1	Alberto Adriani	El Vigía	Lcdo. José Gerado Salazar	5	6	11
2	Andrés Bello	La Azulita	Lcdo. José Rojas	1	0	1
3	Antonio Pinto Salinas	Santa Cruz de Mora	Lcda. María Teresa	1	4	5
4	Aricagua	Aricagua	Lcdo. Héctor	1	0	1
5	Arzobispo Chacón	Canaguá	Lcda. Kally Stevenson	1	0	1
6	Campo Elías	Ejido	Econ. Xiomara Rangel	6	15	21
7	Caracciolo Parra y Olmedo	Tucani	Lcdo. Robert Eslava	2	4	6
8	Cardenal Quintero	Santo Domingo	Harry Rojas	4	2	6
9	Guaraque	Guaraque	<b>NO TIENE</b>			
10	Julio César Salas	Arapuey	Lcdo. Francisco García	1	3	4
11	Justo Briceño	Torondoy	Lcda. María Fernanda Abreu	1	2	3
12	Libertador	Mérida	Econ. María Francia Ribeiro	7	32	39
13	Miranda	Timotes	Lcda. Neyda	4	5	9
14	Obispo Ramos de Lora	Santa Elena de Arenales	Lcdo. Omar	5	0	5
15	Padre Noguera	Santa María de Caparo	Econ. Carlos Nastero	3	3	6
16	Pueblo Llano	Pueblo Llano	Econ. Tibisay	1	2	3
17	Rangel	Mucuchíes	Abog. Edecio	1	9	10
18	Rivas Dávila	Bailadores		1	3	4

**Tabla 4: Población o universo de estudio (continuación).**

Nro	Municipio	Capital	Contralor	Nros de Gerentes	Nro de personal operativo	Total Nro de personas
19	Santos Marquina	Tabay	Lcda. Ana Cecilia Barrueta Sánchez	2	3	5
20	Sucre	Lagunillas	Lcdo. Pedro Molina	2	3	5
21	Tovar	Tovar	Lcdo. Luis Martínez	3	4	7
22	Tulio Febres Cordero	Nueva Bolivia		1	2	3
23	Zea	Zea	Lcdo. Jesús Sánchez	3	2	5
			Totales	56	104	160

Fuente: Contralorías del Municipales del estado Mérida.

Debido a que geográficamente la población se encuentra muy dispersa y alejada entre sí, se recurrió al muestreo estratificado, tomando como criterio básico, entrevistar al personal conformado por dos grupos: Operativos y Gerenciales, debido a que existen diferencias (características) bien marcadas entre los grupos, en cuanto al número de individuos que los conforman, tipo de deberes y responsabilidades, etc. Mientras que, dentro de los grupos hay similitudes e igualdades bien notorias; como son el perfil del personal. En este sentido, se entrevistó al personal de aquellas contralorías cuyo personal fuese igual o mayor a 6 miembros. Para esto se asumió que al menos trabajasen dos personas en cada una de las áreas identificables en las Contralorías Municipales: Auditoría, Potestad de Investigación y Determinación de Responsabilidades.

### **3.1. Determinación de la muestra**

De la población conformada por las 23 Contralorías Municipales del estado Mérida, como ya se indicó anteriormente, se realizó un muestreo estratificado, según el criterio de varianza máxima y el método de asignación de Neyman.

El criterio de varianza máxima (Martínez y Martínez, 2008), consiste en "colocarse" en la situación más desfavorable posible en cuanto a los valores de dicha proporción poblacional. Dicha situación no es otra que valorar  $p=q=0.5$ , con lo que se consigue establecer como cierta la varianza máxima en la población (es fácil demostrar que dadas las características de  $p$  y  $q$  el máximo de  $p*q$  se obtiene precisamente con  $p=q=0.5$ ). Adoptando esta medida, en la construcción del intervalo, se consigue que la amplitud de éste sea mayor, menos precisa, y por tanto para una misma amplitud necesitará un mayor tamaño de la muestra que el realizado con otra  $p$ , pero resuelve el problema del desconocimiento de  $p$  y augura, al darse mayor amplitud, más "fiabilidad". (Se puede observar que en casi todas las encuestas de opinión, la ficha técnica incluye el mencionado  $p=q=0.5$ )

El método de asignación de Neyman, se aplica cuando se desarrolla un muestreo estratificado y cuando existen marcadas diferencias en la variabilidad de las observaciones dentro de los estratos, para esto es recomendable utilizar el criterio antes mencionado, ya que además de tener en cuenta el tamaño de los estratos se tiene en cuenta la dispersión de los datos dentro de cada estrato. De ésta manera se obtendrá una muestra más grande de aquellos estratos que sean más heterogéneos (Martínez, 2008, p. 961).

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}$$

donde:

$$\sigma_i^2 = p_i q_i$$

$$D = \frac{e^2}{t^2}$$

$$n_i = nw_i$$

$$w_i = \frac{N_i\sigma_i}{\sum_{i=1}^2 N_i\sigma_i}$$

$N$ =Tamaño total de la población

$D$ = Varianza anticipada

$N_i$ = Tamaño del  $i$ -ésimo estrato en la población

$\sigma_i^2$ = Varianza poblacional del  $i$ -ésimo estrato

$\sigma_i$ = Desviación estándar poblacional del  $i$ -ésimo estrato

$n$ = Tamaño total de la muestra

$n_i$ =Tamaño de la muestra del  $i$ -ésimo estrato

$n_{ai}$ =Tamaño de la muestra del  $i$ -ésimo estrato para Gerentes

$n_{bi}$ =Tamaño de la muestra del  $i$ -ésimo estrato para Operativos

$p_i$ = Probabilidad de éxito fijado en 0,50 con el criterio de Varianza Máxima

$q_i$  = Probabilidad de fracaso fijado en 0,50 con el criterio de Varianza Máxima

$e$ = Error máximo admisible fijado en 0,05

$t$ = Factor de confiabilidad fijado en 1,96 para un 95% de confianza

$w_i$ = Peso del  $i$ -ésimo estrato, según la asignación de Neyman

Aplicada la fórmula anterior, se obtuvo una muestra de 52 personas distribuidas en 9 Contralorías Municipales perteneciente a los Municipios: Alberto Adriani, Campo Elías, Caracciolo Parra y Olmedo, Cardenal Quintero, Libertador, Miranda, Padre Noguera, Rangel y Tovar, por ser estas las que mayor número de personal gerencial y operativo poseen.

Como se puede evidenciar en la tabla 5 al realizar los cálculos del muestreo estratificado, según el criterio de varianza máxima y el método de asignación de Neyman; se obtiene un tamaño de la muestra total del i-ésimo estrato ( $n_{ai}$ ) para Gerentes de 16 personas y un tamaño de la muestra total del i-ésimo estrato ( $n_{bi}$ ) para personal operativo de 36 personas, obteniéndose un tamaño total de muestra a entrevistar de 52 personas.

**Tabla 4: Resultados del cálculo de tamaño de muestra estratificada**

Nro	Municipio	Capital	Gerentes	Personal Operativo	$N_i$	Gerentes	Personal Operativo	$n_i$
			$N_{ai}$	$N_{bi}$		$n_{ai}$	$n_{bi}$	
1	Alberto Adriani	El Vigía	5	6	11	2	3	5
2	Campo Elías	Ejido	6	15	21	3	7	10
3	Caracciolo Parra y Olmedo	Tucaní	2	4	6	1	2	3
4	Cardenal Quintero	Santo Domingo	4	2	6	2	1	3
5	Libertador	Mérida	7	32	39	3	14	17
6	Miranda	Timotes	4	5	9	2	2	4
7	Padre Noguera	Santa María de Caparo	3	3	6	1	1	2
8	Rangel	Mucuchíes	1	9	10	1	4	5
9	Tovar	Tovar	3	4	7	1	2	3
			35	80	115	16	36	52

Fuente: Elaboración y cálculos propios.

### 3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Realizada la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema en estudio y las unidades de observación, se procedió a elaborar un guión de entrevista con 17 dimensiones y 28 preguntas (ver anexo C) con el cual se entrevistaría al

personal gerencial y operativo de las 9 Contralorías seleccionadas como muestra.

Se realizaron 52 entrevistas en dos semanas, comprendidas desde el lunes 09 hasta el viernes 20 de diciembre de 2013 y se recogieron los datos en campo para conformar el contexto situacional de la investigación. Esta información se integró a los planteamientos establecidos en las explicaciones teóricas obtenidos en la primera etapa de la revisión documental.

En consecuencia, en la recolección de información la cual la realizó personalmente la autora de esta investigación, utilizó además de la entrevista, la observación que, de acuerdo con Véliz (2011) es una técnica que se debe emplear para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría y un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables.

Las entrevistas se caracterizaron por ser de tipo individual, directa entre entrevistador y entrevistado para permitir una conversación fluida con un guión orientador de 28 preguntas, sobre 17 dimensiones, la mayoría de ellas de selección múltiple y la libertad para escoger entre varias alternativas. Las dimensiones sobre las cuales se investigó a los entrevistados fueron: planificación, comunicación, estructura organizacional, selección del personal, capacitación y desarrollo del personal, toma de decisiones, satisfacción en el trabajo, ejercicio de la autoridad, trabajo en equipo, normas y procedimientos, control, gestión del conocimiento, gestión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), gestión del cambio, relaciones con los usuarios, cultura y valores y la dimensión salud corporativa. Se debe aclarar, que se desarrolló una variable adicional, como lo es el Tipo de Cargo, debido a que la entrevista y el muestreo fue dirigido a los dos grupos Operativos y Gerenciales, con lo cual se pretendió obtener la

percepción de cada uno de estos grupos, para de esta manera, tener un total de 29 ítems, como se puede apreciar en la Tabla 6, representado por el N de elementos.

Para determinar la fiabilidad o confiabilidad del guión de la entrevista (Instrumento), es decir, demostrar si este mismo mide lo que dice medir y si esta medición es estable en el tiempo se realizó un análisis de confiabilidad, entendido éste como el grado en el cual un instrumento que posee múltiples ítems mide la constancia de respuesta, o como la consistencia o estabilidad de los resultados que proporciona un instrumento de medida (Tintore, 2010).

Particularmente, en el presente estudio se analizó la confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach (ver tabla 6), basado en la consistencia interna y en la correlación entre elementos promedio, el cual se aplica para valorar la homogeneidad de los ítems de una dimensión y del cuestionario de manera global. Si el índice de confiabilidad Alfa de Cronbach, está cerca de 1, indica que existe una muy buena consistencia interna. Dicho de forma más explícita el rango de este índice debe ser entre 0,70 y 0,94, para que exista una buena y excelente consistencia respectivamente.

Por debajo de 0,70 la consistencia es muy baja y por arriba de 0,94, se dice que existe redundancia, debido a que hay varios ítems que están midiendo el mismo elemento de una dimensión. En pocas palabras, el rango de este índice debe ser entre 0,70 y 0,94, para que exista una buena y excelente consistencia respectivamente.

**Tabla 6: Estadísticas de Confiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,872	,853	29

Como se puede evidenciar en la tabla 5 el índice confiabilidad estimado por el SPSS, (0,87 y/o 0,85) indica que el instrumento posee una buena consistencia interna de escala, es decir, la magnitud de la correlación con que son evaluados los ítems del cuestionario es buena.

Una vez obtenidos los resultados de confiabilidad del instrumento se procedió a su aplicación. A los entrevistados se les indujo a sentirse en confianza, recomendándoles que manifestaran la verdad sobre la realidad existente, ya que de la información suministrada por ellos, se podría deducir lo que realmente estaba pasando dentro de la institución, además que los resultados obtenidos serían generalizados por el investigador sin identificar el nombre y apellido de los entrevistados.

La información proveniente de la fuente secundaria se recolectó, se seleccionó, se fichó y luego se incorporó al texto definitivo lo que se consideró de mayor relevancia para la investigación. Los datos obtenidos a través de las entrevistas se presentan en el capítulo siguiente por medio de tablas y gráficos, con índices porcentuales de las respuestas de manera discriminada por tipo de personal, es decir, personal gerencial y operativo, así como también de forma global, con la finalidad de desarrollar los objetivos planteados. Este procesamiento corresponde a la técnica de análisis cuantitativo.

El análisis e interpretación de los resultados que se obtuvo con la investigación de campo, también se analizó de manera cualitativa. Con este tipo de análisis se afianzó más el análisis cuantitativo, puesto que el mismo se interpretó para describir los porcentajes que presentaron los indicadores, lo que dio origen a una problemática que fue vista como una necesidad que debe ser atendida.

### **3.3. Análisis Estadístico Descriptivo General**

Partiendo del concepto de estadística descriptiva (Lind, D et al, 2005), después de organizar los datos recopilados, se analizaron estos mismos con el SPSS, con lo que se obtuvo el resumen general de los estadísticos (frecuencias y porcentajes), para cada dimensión y sus respectivos ítems (ver anexo D), además del tipo de cargo (operativos y gerenciales), en forma de representación gráfica de diagrama de sectores, para posteriormente interpretar los resultados obtenidos. Asimismo se obtuvieron los datos para cada ítem englobando tanto el tipo de personal gerencial como el operativo (ver anexo D).

Una vez obtenidos los resultados provenientes de la estadística descriptiva, lo cual permitió dar respuesta al objetivo 1; utilizando el análisis de contenido así como el análisis documental, se obtuvo el resultado que satisfacía el objetivo específico 2 o caracterización de las organizaciones inteligentes. Luego, con ambos resultados, se realizó la contrastación entre las características de las Contralorías Municipales entrevistadas y las características de las organizaciones inteligentes, correspondiente al objetivo 3, en donde se utilizó fundamentalmente el análisis, la interpretación y el registro de información a los fines de dar a conocer los aspectos en que se diferencian esos dos tipos de organizaciones.

Para el abordaje del objetivo específico 4 que permitía conocer las dimensiones que reclaman una pronta intervención por parte de las Contralorías Municipales de estado Mérida para transformarse en Organizaciones Inteligentes, se aplicó un método prospectivo que facilitara la determinación de las dimensiones clave, que deberán atenderse prioritariamente, y para las cuales se diseñarían los lineamientos pretendidos con el objetivo 5.

### **3.4. Análisis Estructural**

Para realizar el análisis estructural, en esta oportunidad, se aplicó específicamente el análisis de motricidad y dependencia para conocer las *variables clave*, de Michel Godet, denominadas en esta investigación *dimensiones claves*.

Tal como lo sugiere Godet (1999), para proceder con la identificación de las dimensiones clave, en primer lugar, se definió de manera resumida pero precisa cada dimensión (ver tabla 7) con el propósito de evitar interpretaciones equivocadas al comunicárselas al personal de las Contralorías Municipales.

www.bdigital.ula.ve

**Tabla 5: Dimensiones claves**

Dimensión	Definición	Dimensión	Definición
<b>1.- Planificación</b>	Se refiere a la existencia de planes de desarrollo organizacional a largo plazo que se descomponen en planes operativos para ser comunicados al personal con el fin de que éstos los conozcan y sepan cómo han de contribuir al logro de los mismos.	<b>5.- Capacitación y desarrollo</b>	Se refiere a la existencia de programas especialmente diseñados para que el personal resuelva las dificultades que pudiera tener el trabajador en un momento dado y que le impiden desempeñarse satisfactoriamente, debido a una carencia de conocimiento, actitud o destreza. También dicho programa puede perseguir dotar al trabajador con un conocimiento adicional para el desempeño futuro del mismo.
<b>2.- Comunicación</b>	Entendida como el proceso de intercambio de pensamiento e información que busca mantener un flujo de relaciones armónicas entre las diferentes instancias y miembros de la organización.	<b>6.- Toma de decisiones</b>	Está relacionada con el grado de participación que se le concede al personal en la toma de decisiones dado su conocimiento en la materia. Esta puede descansar sólo en la cúspide (centralizada), o con participación (descentralizada).
<b>3.- Estructura Organizacional</b>	Se entiende como tal, al tipo o forma que asume la organización para dividir el trabajo y asignar autoridad, comprende la especialización y la departamentalización.	<b>7.- Satisfacción en el trabajo</b>	Complacencia que siente el trabajador como consecuencia de desempeñar una función dentro de la organización con entusiasmo, ánimo o motivación.
<b>4.- Selección del personal</b>	Proceso sistemático de escogencia y decisión independiente sobre el personal que requiere la organización, en la cantidad, oportunidad y preparación que ésta lo necesita.	<b>8.- Ejercicio de la autoridad</b>	Interpretado como el poder otorgado a ciertas personas, a lo largo de la organización, para intervenir en la toma de decisiones inherentes al área de su especialidad.

**Tabla 7: Dimensiones claves (continuación)**

Dimensión	Definición	Dimensión	Definición
<b>9.- Trabajo en equipo</b>	Se refiere al estímulo institucional imperante para que el personal colabore, coopere y apoye ente sí, en la búsqueda e implementación de soluciones, planteadas por los mismos, a los problemas técnicos-especialistas que pudieran aquejar a uno de ellos.	<b>14.- Gestión del cambio</b>	Entendida como la planificación estratégica del cambio organizacional a fin de que la institución se ajuste a los rápidos cambios del entorno.
<b>10.- Normas y Procedimientos</b>	Conformado por el conjunto de pautas y pasos sometidos a revisión periódica (flexibles y oportunos) y que han de seguir el personal en la realización de su trabajo.	<b>15.- Relaciones con los usuarios</b>	Existencia de un sistema formal que le permite a la organización interactuar suficientemente con los ciudadanos (clientes) para conocer sus necesidades y tipo e servicios que requieren.
<b>11.- Control</b>	Sistema de indicadores de gestión que permiten supervisar y medir o monitorear el desempeño del personal.	<b>16.- Cultura y valores</b>	Sistema axiológico difundido en la organización a través de las normas, políticas y procedimientos para guiar el comportamiento de sus miembros.
<b>12.- Gestión del conocimiento</b>	Se entiende como el proceso institucional por medio del cual se estimula al personal, a compartir y difundir entre los miembros de la organización el conocimiento aprendido o generado por cada uno de ellos.	<b>17.- Salud corporativa</b>	Conjunto de programas institucionales, orientados a la conservación y resguardo tanto de la salud física como mental del personal, y estado motivacional.
<b>13.- Gestión de las TIC's</b>	Gerencia del uso de las TIC's para una rápida y mejor fluidez de la información organizacional.		

Fuente: Elaboración propia

Una vez definida las dimensiones, se construyó la matriz, o cuadro de doble entrada, para analizar las relaciones existentes entre las 17 dimensiones del problema estudiado, pues como se sabe y de acuerdo a Godet (1999), hay variables (en este caso dimensiones) que ejercen una influencia determinante sobre otras, sean ésta internas o externas, y hay otro grupo de variables que no se pueden controlar porque pertenecen al contexto del problema. Construida la matriz se procedió a analizar la intensidad con la cual cada dimensión ejerce influencia directa sobre las otras como aparece en la tabla 8.

**Tabla 8: Matriz de análisis estructural.**

Influencia de / sobre		Influencia directa																Motricidad		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Total	
1	Planificación		0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	5	
2	Comunicación	1		0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	9	
3	Estructura organizacional	0	1		0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	9	
4	Selección del personal	0	1	1		1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	
5	Capacitación y desarrollo del personal	1	0	0	1		1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	12	
6	Toma de decisiones	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
7	Satisfacción en el trabajo	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	
8	Ejercicio de la autoridad	1	0	1	0	0	1	0		0	1	1	0	0	0	0	1	0	6	
9	Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	1	1	1	1	1	1	8	
10	Normas y procedimientos	0	0	0	1	0	0	1	1	1		1	1	0	1	1	1	0	9	
11	Control	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	1	0	1	0	4	
12	Gestión del conocimiento	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0		0	1	1	1	1	9	
13	Gestión de las TIC's	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1		1	0	1	1	9	
14	Gestión del cambio	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1		0	1	1	10	
15	Relaciones con los usuarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	3	
16	Cultura y valores	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1		1	14	
17	Salud corporativa	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	
	<b>Dependencia</b>	<b>Total</b>	5	6	5	3	7	8	9	5	8	7	9	8	5	10	9	14	8	126

Fuente: Elaboración propia

En la matriz anterior, la suma de cada fila o línea representa el número de veces donde esa dimensión ejerce una acción sobre el sistema y constituye un “indicador de motricidad” de la dimensión (representado en el eje de la “Y”) en un plano cartesiano. De la misma forma, la suma de cada columna representa el número de veces que esa dimensión ejerce influencia sobre las otras y constituye un “indicador de dependencia” (representado en el eje de la “X”). Así, se obtuvo para cada dimensión un indicador de motricidad y un indicador de dependencia como se muestra en la tabla 9.

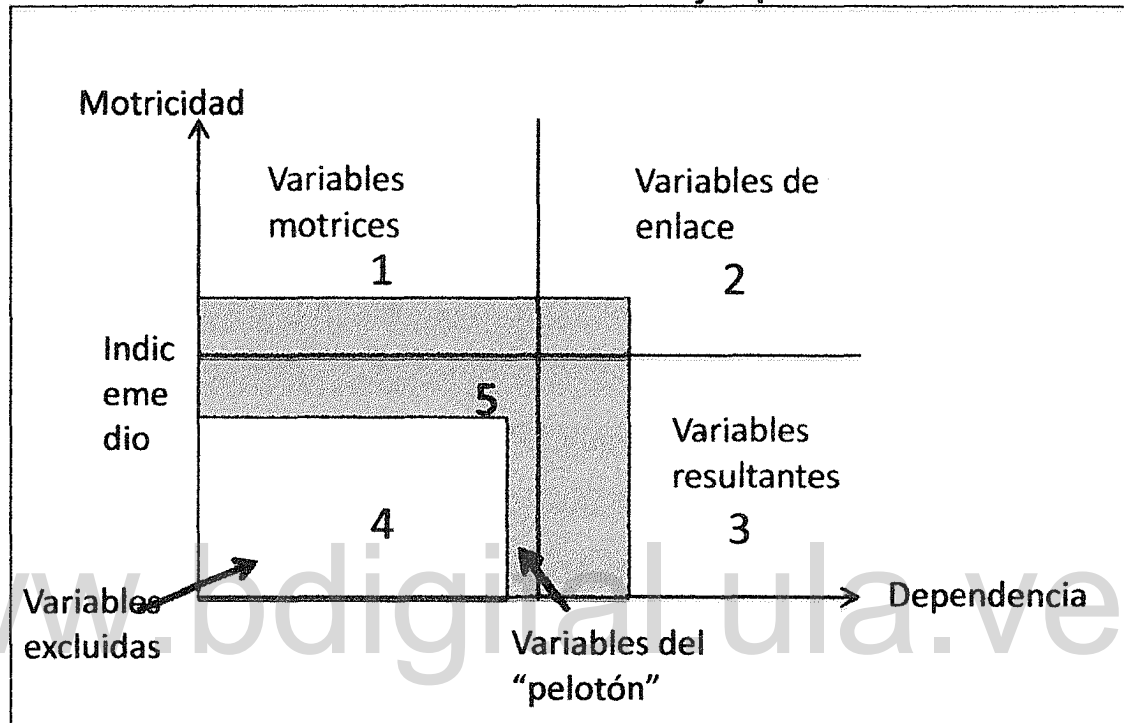
**Tabla 9: Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable con sus correspondientes porcentajes.**

	Variable	Código	Valores de motricidad (Y)	%	Valores de dependencia (X)	%
1	Planificación	PLA	5	4,0	5	4,0
2	Comunicación	COM	9	7,1	6	4,8
3	Estructura organizacional	ESO	9	7,1	5	4,0
4	Selección del personal	SPE	10	7,9	3	2,4
5	Capacitación y desarrollo del personal	CDP	12	9,5	7	5,6
6	Toma de decisiones	TDE	2	1,6	8	6,3
7	Satisfacción en el trabajo	SAT	4	3,2	9	7,1
8	Ejercicio de la autoridad	EDA	6	4,8	5	4,0
9	Trabajo en equipo	TEQ	8	6,3	8	6,3
10	Normas y procedimientos	NPR	9	7,1	7	5,6
11	Control	CON	4	3,2	9	7,1
12	Gestión del conocimiento	GDC	9	7,1	8	6,3
13	Gestión de las TIC's	TIC	9	7,1	5	4,0
14	Gestión del cambio	GCO	10	7,9	10	7,9
15	Relaciones con los usuarios	RCU	3	2,4	9	7,1
16	Cultura y valores	CVA	14	11,1	14	11,1
17	Salud corporativa	SCO	3	2,4	8	6,3
	TOTALES		126	100,0	126	100,0

Fuente: Elaboración propia

Luego se representaron las 17 dimensiones como puntos identificables en un plano cartesiano, en el cual se pueden observar varias zonas, como se ilustra en el Gráfico 2.

**Gráfico 2: Plano de Motricidad y Dependencia.**



Fuente: Tomado de Godet (1999: 90).

Ahora bien, de acuerdo a Godet (1999) la interpretación del plano de motricidad y dependencia anterior, existen cinco zonas con el siguiente significado.

**Zona 1:** Dimensiones muy motrices y poco dependientes que condicionan el resto del sistema

**Zona 2:** Dimensiones muy motrices y a la vez muy dependientes (inestables por naturaleza); cualquier acción sobre una de ellas repercute en las demás y sobre sí mismas, representan dimensiones retos del sistema que a menudo son temas tabú de los que nadie habla.

Zona 3: Dimensiones poco motrices y muy dependientes cuya evolución se explica por las dimensiones ubicadas en las zonas 1 y 2.

Zona 4: Dimensiones poco motrices y poco dependientes, constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos que no son determinantes de cara al futuro por lo que pueden ser excluidas del análisis.

Zona 5: Dimensiones medianamente motrices y/o dependientes, llamadas también del pelotón de las cuales nada se puede decir a priori.

En consecuencia, únicamente para las dimensiones ubicadas en la zona 1 del plano de motricidad y dependencia se elaborarán los lineamientos gerenciales que deberán implementarse desde ya, para en el mediano-largo plazo convertir las contralorías municipales en organizaciones inteligentes.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO IV

### 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de los resultados

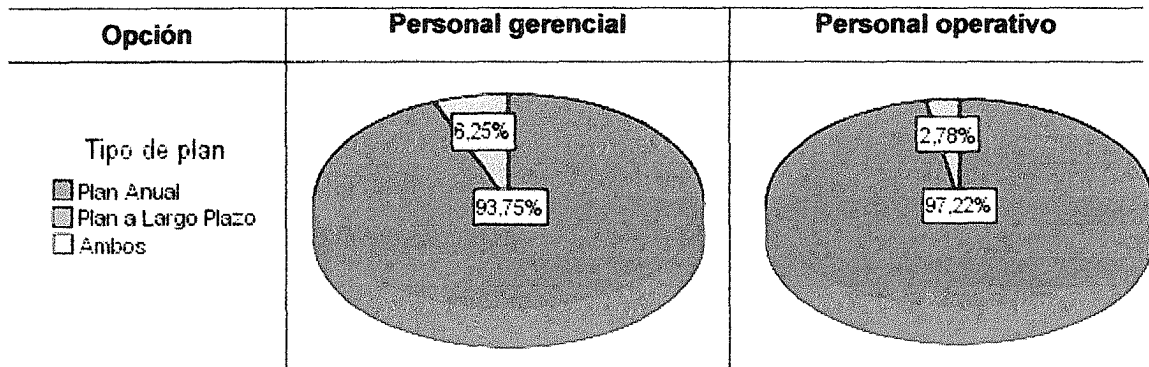
Respecto a los resultados obtenidos en las 52 entrevistas, realizadas al personal gerencial y técnico-operativo de las 9 Contralorías Municipales incluidas como producto de la muestra seleccionada, se derivan, en primer lugar, las características de las Contralorías Municipales del estado Mérida. En segundo lugar, ellos asoman los aspectos que las contralorías deberán cambiar, para transformarse en Organizaciones Inteligentes.

Las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se tabularon mediante cuadros y gráficos (ver anexo D tablas y gráficos por tipo de personal y en forma global) para cada dimensión en donde se reflejan los porcentajes para cada alternativa y contrastando la percepción del personal gerencial y del personal técnico u operativo.

Seguidamente se presenta para cada ítem del instrumento los resultados porcentuales obtenidos:

1. Con relación a los tipos de planes existentes en las contralorías la opinión fue la que se muestra en el gráfica 3.

**Gráfico 3: Tipos de planes existentes**

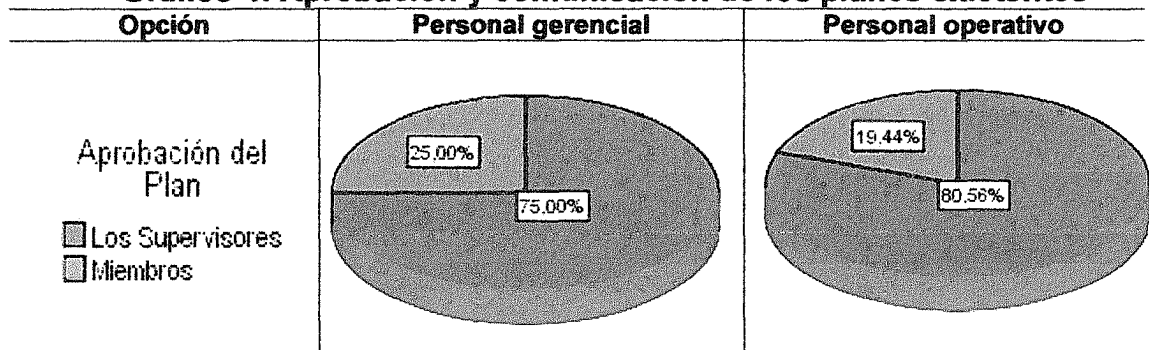


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El 93,75% de los gerentes manifiestan que el tipo de plan existente es el Plan Operativo Anual (POA) y un 6,25% expresó que existen los dos (02) planes, es decir el POA y el Plan de Desarrollo a Largo Plazo (PDLP). En lo que respecta al personal operativo se mantuvo la tendencia, indicando un 97,22% que el tipo de plan existente es el POA contra un 2,78% que expresa que existen los dos planes. Es oportuno destacar que en cuanto a la opción referente a la existencia de solamente el del Plan de Desarrollo a Largo Plazo el valor porcentual fue del 0%.

2. En cuanto a si los planes le son comunicados y enviados al personal, la respuesta se incluye en el gráfico 4.

**Gráfico 4: Aprobación y comunicación de los planes existentes**

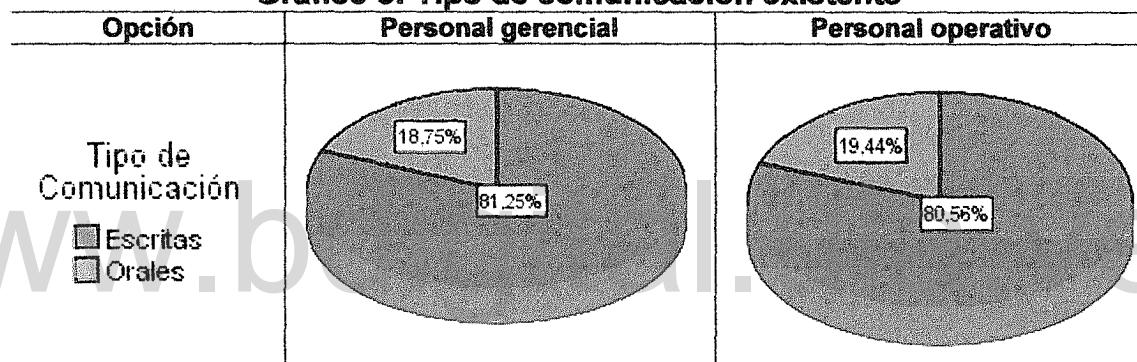


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En dicho gráfico se observa que el 75% de los gerentes expresan que los planes le son comunicados y enviados a los supervisores para que sepan cómo han de contribuir al logro de las metas; un 25% indica que los planes les son comunicados a todos los miembros de la organización. Por su parte, el 80,56% del personal operativo considera que los planes sólo se les da a conocer a los supervisores y un 19,44%, dice que le son comunicados a todos los miembros.

3. Respecto al tipo de comunicación predominante, el gráfico 5 ilustra las respuestas.

**Gráfico 5: Tipo de comunicación existente**

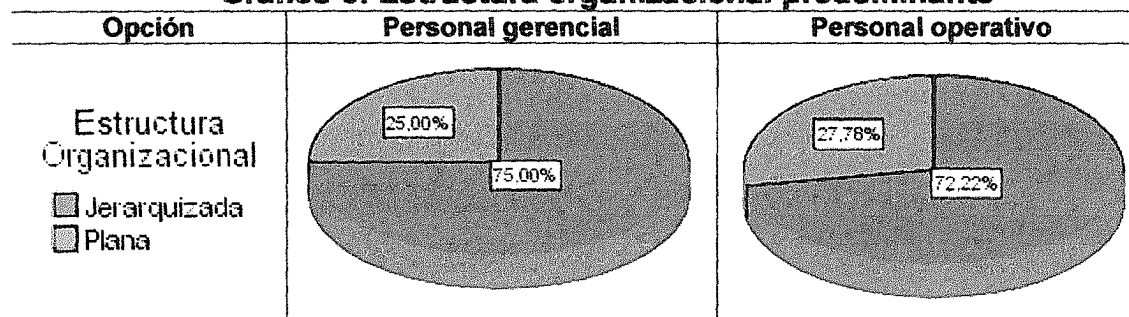


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Como se observa en el gráfico anterior, el tipo de comunicación predominante es la escrita, ésta se realiza mediante circulares, oficios, memorandos, entre otros. Específicamente, el 81,25% del personal gerencial entrevistado, dijo que el tipo de comunicación se realiza por escrito, contra un 18,75% que indicó que se hace de forma oral. En cuanto a la percepción del personal operativo, concordó esta aseveración ya que del 100% de los entrevistados, el 80,55% manifestó que el tipo de comunicación se hace por escrito y un 19,44% manifestó que se hacen de manera oral.

4. En cuanto a la estructura organizacional de las Contralorías Municipales, el gráfico 6 representa lo obtenido.

**Gráfico 6: Estructura organizacional predominante**

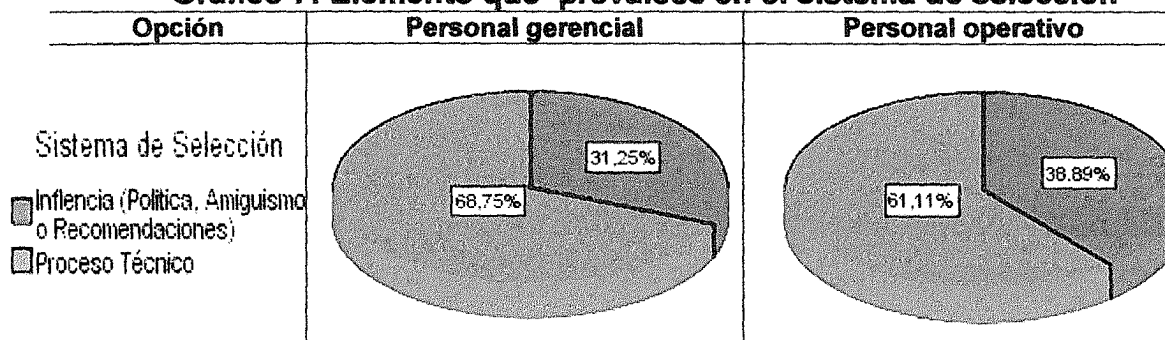


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados en los niveles gerenciales y operativos, consideran que la estructura organizacional se caracteriza por ser altamente jerarquizada, basada en funciones y orientadas a objetivos departamentales. Particularmente, un 75% de los gerentes coinciden con este aspecto estructural y un 25% de los mismos manifiestan que es plana. Por su parte, la percepción del personal operativo es que un 72,22% la considera jerarquizada contra un 27,78% que dice ser plana.

5. Con respecto al elemento que prevalece en el sistema de selección del personal los resultados se resumen en el gráfico 7.

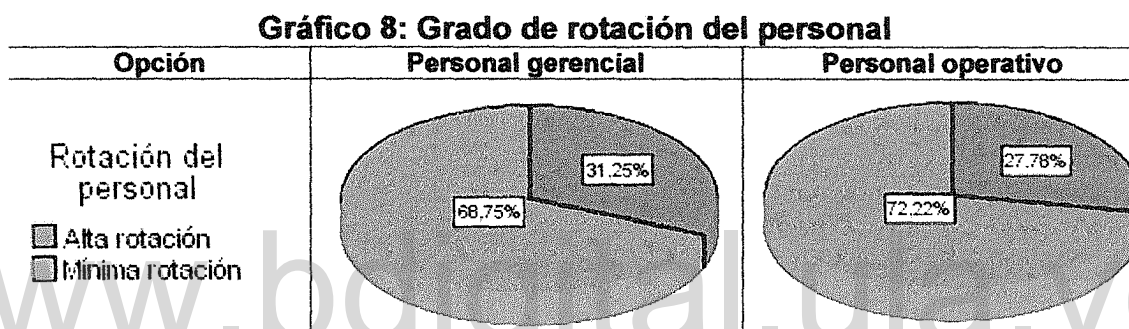
**Gráfico 7: Elemento que prevalece en el sistema de selección**



Fuente: Resultados de Entrevistas de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Según éste, el 68, 75% del personal gerencial respondió que dicho sistema responde a un proceso técnico de selección, un 31,25% indicó que el proceso de selección sigue influenciado por la militancia en determinados partidos políticos, el amiguismo o las recomendaciones, independientemente de que el aspirante reúna los requerimientos del cargo. En lo concerniente a la percepción del personal operativo esta tendencia se mantuvo proyectándose un 61, 11% contra un 38,89%.

6. Con relación al grado de rotación del personal el gráfico 8 representa las respuestas.

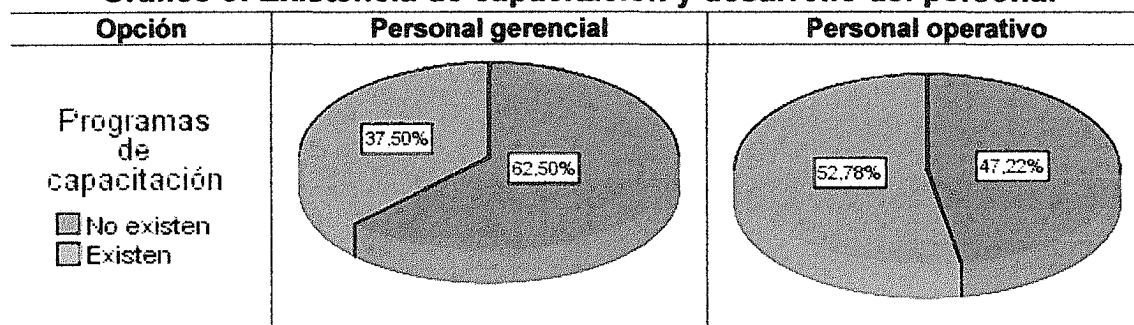


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El 68,75% del personal gerencial indicó que se reduce al mínimo la rotación de los empelados, mientras que un 31,25% del mismo personal manifiesta que existe una alta rotación, reemplazándose fácilmente a un trabajador sin valorar los costos. Con relación al personal operativo se presenta una percepción, similar 72,22% contra un 27,78% respectivamente.

7. Con relación a la existencia de programas de capacitación y desarrollo coherentes a los planes de desarrollo organizacional, lo observado se presenta en el gráfico 9.

**Gráfico 9: Existencia de capacitación y desarrollo del personal**

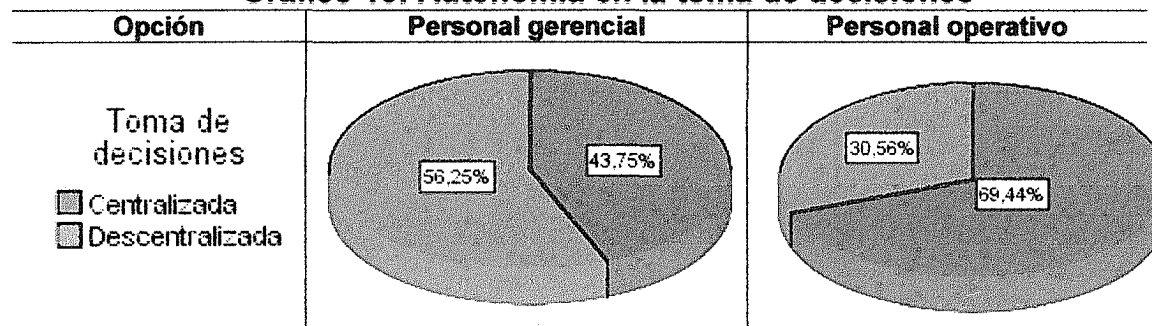


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En el gráfico anterior se ve que el 62,50% de los gerentes entrevistados señalan que no existe un programa de capacitación continua acorde con los planes de desarrollo organizacional, mientras que un 37,50% manifiestan que sí existen. Esta percepción no concuerda con lo expresado por el personal operativo, ya que un 52,78% de estos expresan que sí existen y 47,22% respondieron que no existen.

8. Respecto al grado de autonomía existente para la toma de decisiones, los resultados se incluyen en el gráfico 10.

**Gráfico 10: Autonomía en la toma de decisiones**



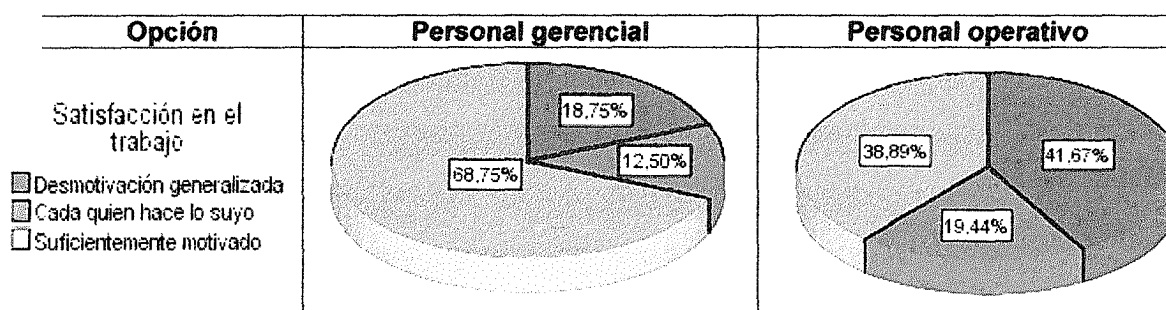
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En el nivel gerencial un 56,25% afirma que la toma de decisiones es descentralizada y un 43, 75% opina que ésta es centralizada. Esta percepción es contraria a lo expresado por el personal operativo, donde un 69,44% opina que la toma de decisiones es centralizada, es decir; descansa

en los superiores o gerentes ubicados en la cúspide de la organización y un 30,56% considera que existe cierta consulta y participación en este proceso.

9. En cuanto al grado de motivación que se percibe entre el personal, el gráfico 11 muestra lo obtenido.

**Gráfico 11: Motivación percibida por el personal de las Contralorías Municipales**

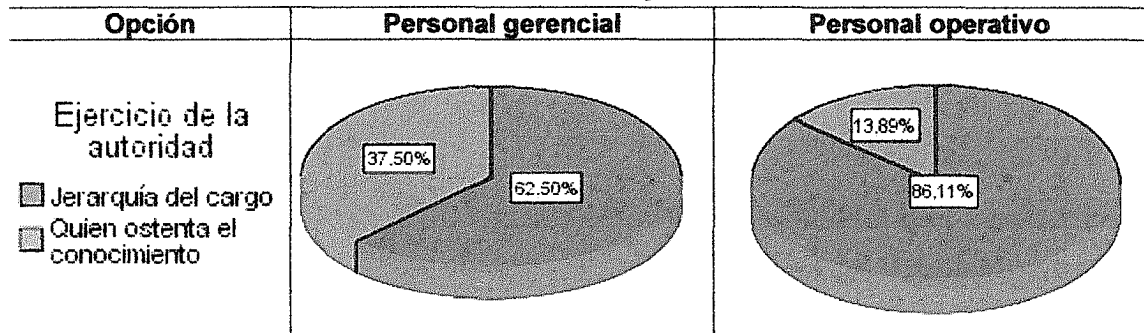


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

De acuerdo a la información reflejada en el gráfico 11, el 68,75% de los entrevistados en el nivel gerencial afirma que el personal está *suficientemente motivado*, 18,75% dijo que existe una *desmotivación generalizada* y 12,50% asegura que *cada quien hace lo suyo* y se desentiende de lo demás. Situación ésta que no concuerda con lo expresado por el nivel operacional, ya que un 41,67% asegura que existe una *desmotivación generalizada*, es decir, se percibe desánimo o desinterés en el personal por su trabajo, un 38,89% se siente *suficientemente motivado* y un 38,89% *hace lo suyo*.

10. Con relación a la base sobre la cual se fundamenta la autoridad, las respuestas se exponen en el gráfico 12.

**Gráfico 12: Base para el ejercicio de la autoridad**

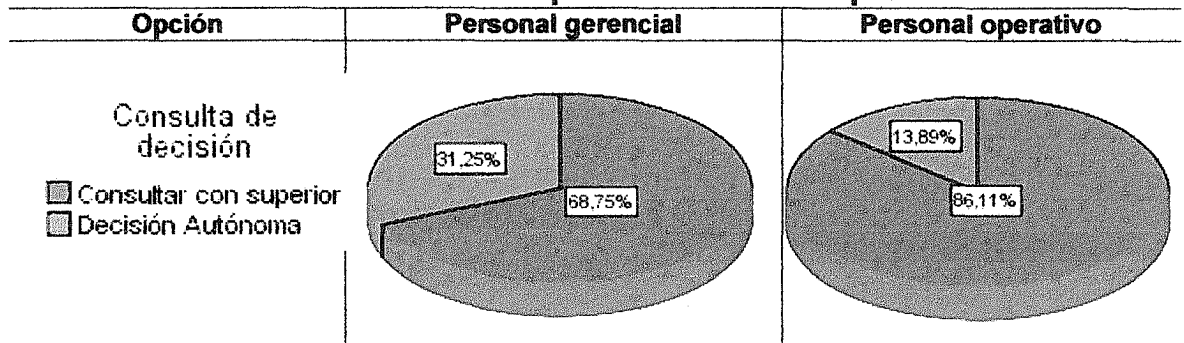


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En el nivel gerencial el 62,50% respondió que la autoridad está asociada a la jerarquía del cargo, mientras que un 37,50% consideró que tiene que ver con quien ostenta el conocimiento. Situación esta que predominó con mayor énfasis en el nivel operativo ya que un 86,11% se lo atribuyó a la jerarquía del cargo y un 13,89% dice estar asociada al conocimiento que poseen las personas.

11. Con respecto a la autonomía para la solución de problemas el gráfico 13 muestra los resultados.

**Gráfico 13: Autonomía para la solución de problemas**



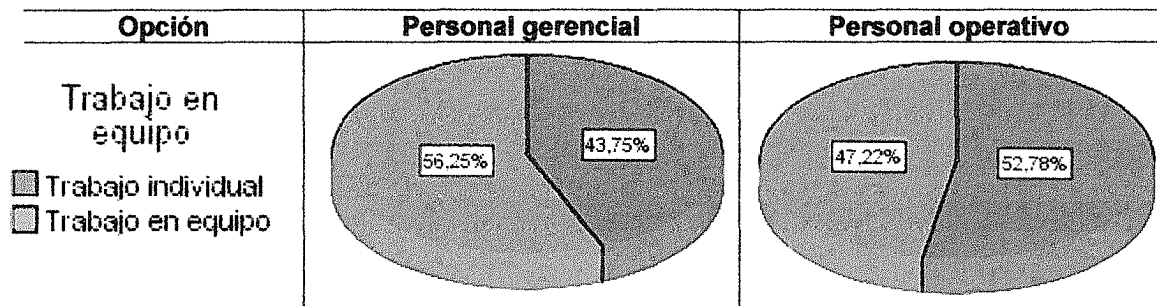
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El 68,75% de los entrevistados en el nivel gerencial aseguran que se debe consultar siempre con el superior inmediato cualquier solución que pudiesen tener para un problema, mientras que un 31,25% opinó que su

personal tiene autonomía para solucionar problemas. Esta opinión se acentuó aún más en el personal operativo ya que 86,11% corroboran que deben consultar con el superior inmediato y apenas un 13,89% afirmó tener autonomía para la solución de los problemas.

12. En cuanto a la forma de trabajar (individual/ equipo) los resultados se muestran en el gráfico 14.

**Gráfico 14: Forma de trabajar (individual/equipo)**

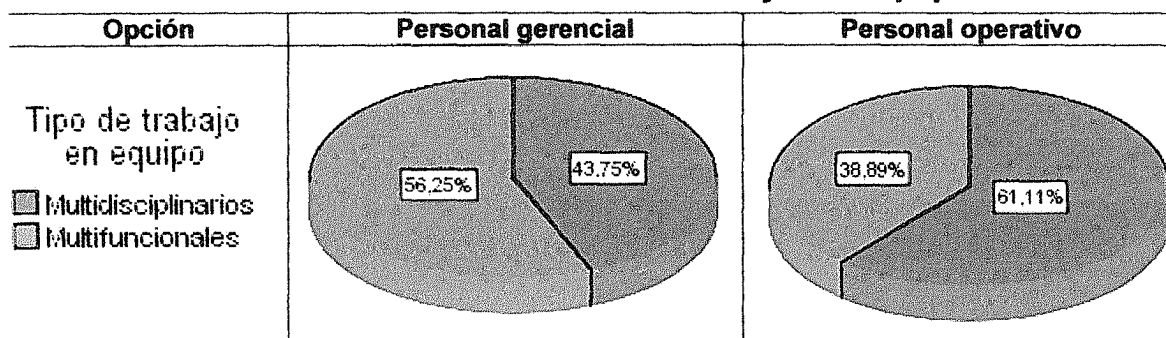


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Como se muestra en el gráfico anterior, el 56,25% de los gerentes opinó que en su organización el tipo de trabajo que prevalece es el trabajo en equipo y un 43,75% manifestó que prevalece el trabajo individual. No obstante, esto no concuerda con lo que percibe el personal operativo el cual expresó lo contrario otorgándole un 52,78% al trabajo individual y un 47,22% al trabajo en equipo.

13. En lo concerniente a la naturaleza de los trabajos en equipo, el gráfico 15 representa la opinión de los entrevistados.

**Gráfico 15: Naturaleza de los trabajos en equipo**

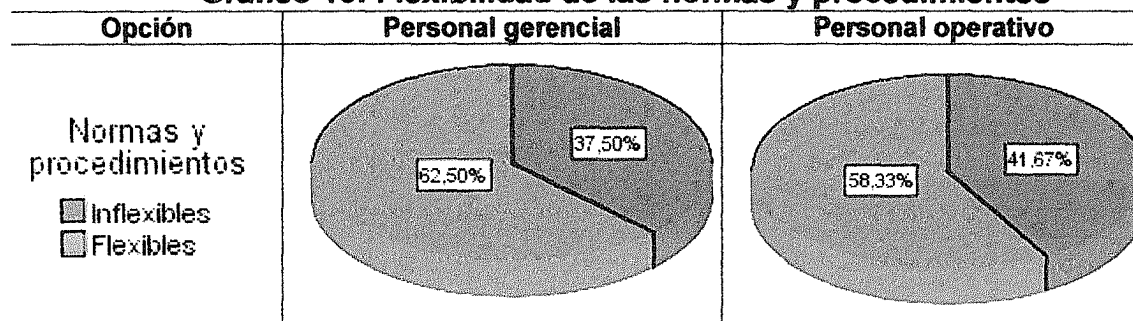


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Del personal gerencial el 56,25% señala que existen equipos multifuncionales mientras que el 43,75% opinó que prevalece el trabajo en equipo multidisciplinarios. Esta percepción es contraria a lo manifestado por el personal operativo; ya que el 61,11% afirma que se siguen organizando en equipos multidisciplinarios, conformados con personas del mismo departamento y el 38,89% asevera que el trabajo se realiza de forma multifuncional, es decir; integrando personas de diferentes departamentos.

14. En relación con la flexibilidad de las normas y procedimientos los resultados se muestran en el gráfico 16.

**Gráfico 16: Flexibilidad de las normas y procedimientos**



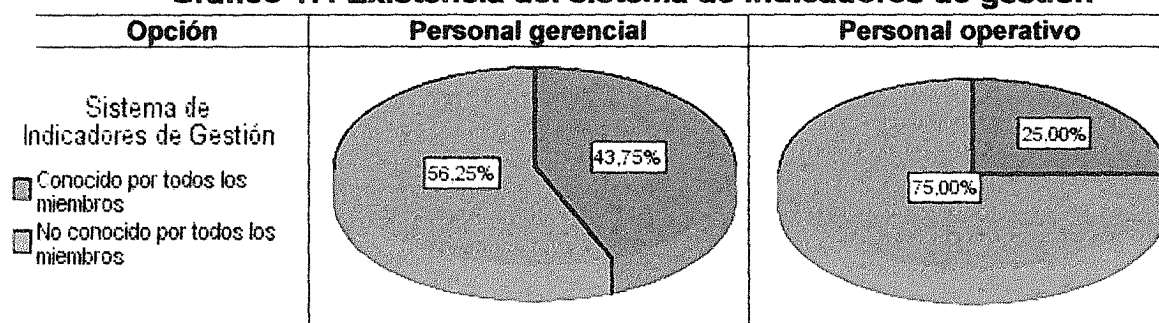
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En dicho gráfico se observa que el 62,50% de los gerentes entrevistados considera que hay cierta flexibilidad en las normas y procedimientos existentes en su organización, mientras que el 37,50% asegura que son

rígidos e inflexibles. Esta tendencia se corroboró en la percepción del personal operativo, donde el 58,33% manifestó igualmente que hay cierta flexibilidad y el 41,67% opinó lo contrario.

15. En cuanto a la existencia de un sistema de indicadores de gestión el gráfico 17 permite conocer los resultados.

**Gráfico 17: Existencia del sistema de indicadores de gestión**

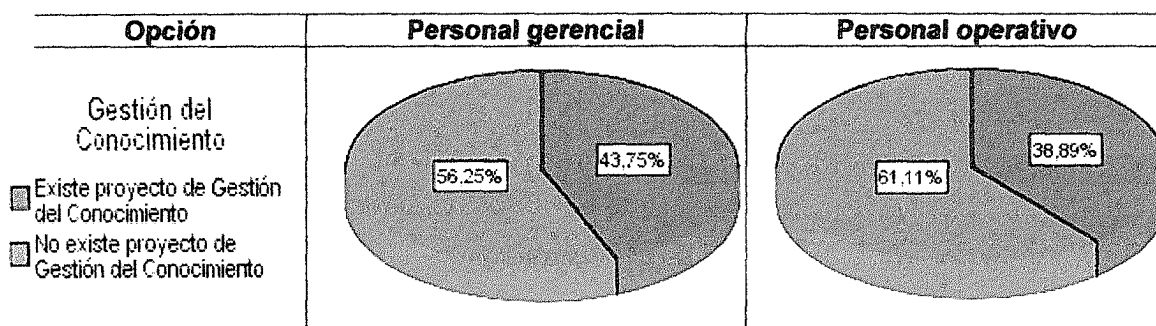


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El 56,25% de los gerentes reconocieron que el sistema de indicadores de gestión no es conocido por los miembros de la organización y el 43,75% asegura que sí. Esta tendencia se acentuó en el nivel operacional, donde el 75% confirma que el sistema de indicadores no es conocido por ellos y sólo el 25% respondió que sí lo conocen.

16. Con relación a la existencia de un proyecto de gestión del conocimiento, los resultados se incorporaron en el gráfico 18.

**Gráfico 18: Existencia de un proyecto de Gestión del Conocimiento**

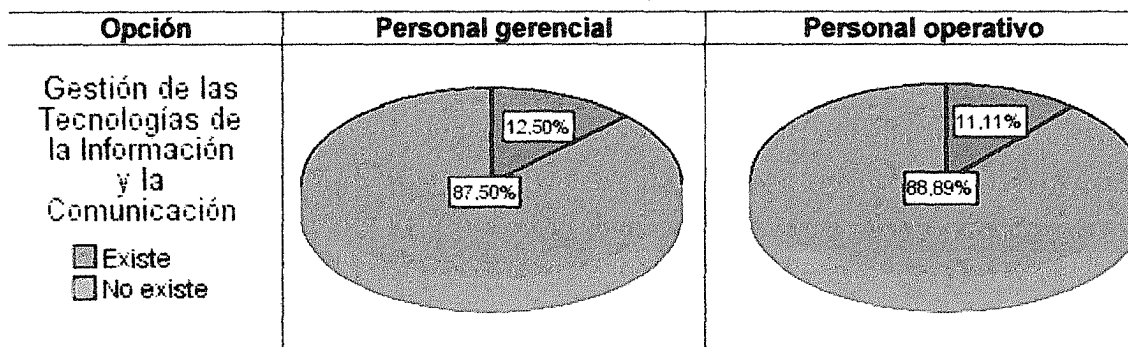


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Según el gráfico anterior, en el nivel gerencial, el 56, 25% reconoció que en su organización contralora municipal no existe un proyecto de gestión del conocimiento que valore el intercambio de información y aprendizaje entre todos los miembros de la misma, aunque un 43,75% afirma que si existe. De igual forma, el nivel operacional validó esta opinión ya que el 61,11% aseguró que no existe y un 38,89% que si existe un proyecto de gestión del conocimiento.

17. En lo que respecta a si hay un área que reglamente el uso de las TIC's los resultados se incorporarán en el gráfico 19

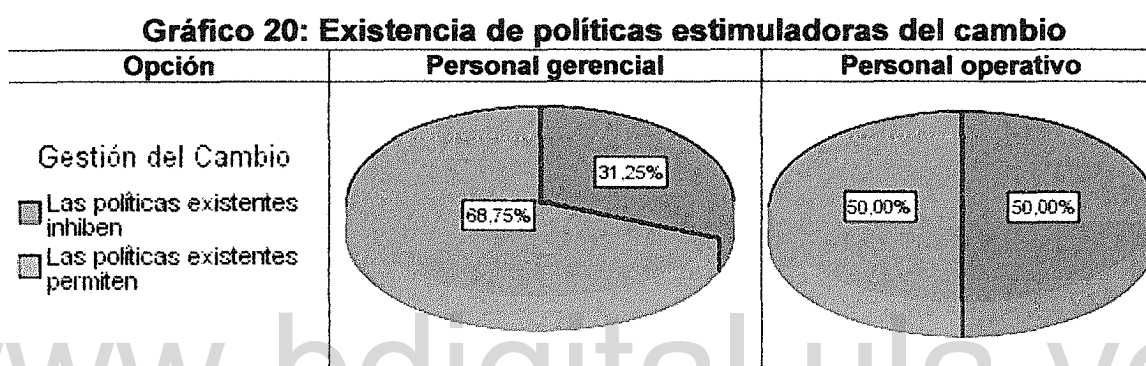
**Gráfico 19: Gestión de la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En dicho gráfico se observa que el 87,57% del personal gerencial expresó que no existe un área que reglamente, organice e integre el uso de las TIC's y el 12,50% afirma que si existe. Por su parte, el 88,89% del personal operativo consideró que no existe un área que reglamente el uso de las TIC's y sólo el 11,11% asegura que si existe.

18. En referencia a la existencia de políticas estimuladoras del cambio en las Contralorías Municipales se halló lo mostrado en el gráfico 20.

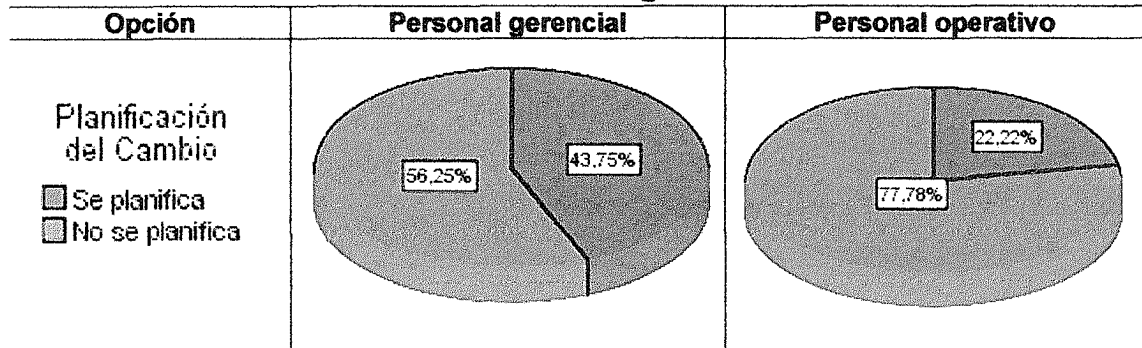


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El 68,75% de los gerentes opinan que las políticas existentes en sus Contralorías Municipales permiten la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional; en cambio un 31,25% consideran lo contrario, manifestando que las políticas existentes inhiben los cambios. En lo que respecta al personal operativo, las opiniones se encuentran divididas a la mitad, ya que un 50% dicen que las políticas existentes impiden los cambios y un 50% concluye que si permiten los cambios que se viven en el entorno organizacional.

19. Respecto a la forma de gestionar el cambio en las Contralorías Municipales el gráfico 21 representa los resultados.

**Gráfico 21: Forma de gestionar el cambio**

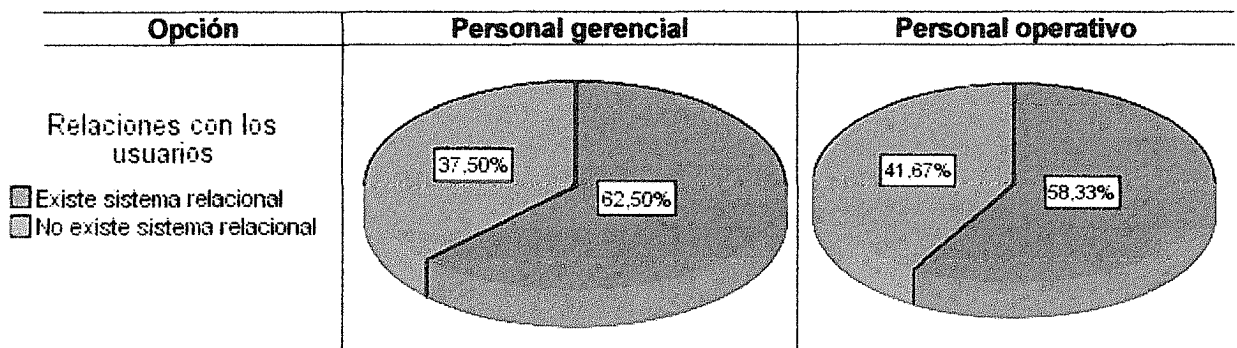


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

De acuerdo a lo expresado en el gráfico, el 56,25% de los gerentes afirmaron que no se gestiona sistemáticamente el cambio vinculándolo a la planificación estratégica, mientras que un 43,75% indicó que sí. Por otra parte, el personal operativo, corrobora con mayor énfasis esta opinión ya que el 77,78% de los entrevistados, ratificaron que el cambio organizacional no se planifica y el 22, 22% expresó que el cambio no es considerado una variable que se deba planificar.

20. Con relación al sistema de relaciones con los usuarios para conocer sus necesidades los resultados se muestran en el gráfico 22.

**Gráfico 22: Existencia de un sistema relacional con los usuarios**



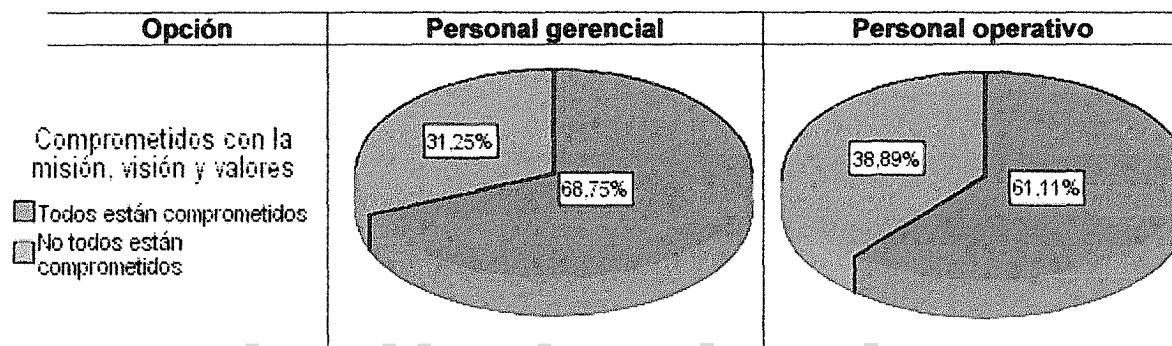
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Se supo que el 62,50% de los gerentes entrevistados declararon que el sistema si permite interactuar suficientemente con sus clientes o usuarios, sin embargo, un 37,50% indicó que no lo permite. En cuanto a la percepción del

personal operativo, se comprobó que el 58,33% se mostró de acuerdo con esta declaración, aunque que un 41,67% manifestó que en su Contraloría Municipal no existe ese sistema relacional que permita conocer las necesidades, intereses y servicios que requieren sus partes interesadas.

21. Con relación al compromiso del personal con la misión, visión y valores de la organización los resultados se agruparon en el gráfico 23.

**Gráfico 23: Compromiso del personal con la misión, visión y valores**

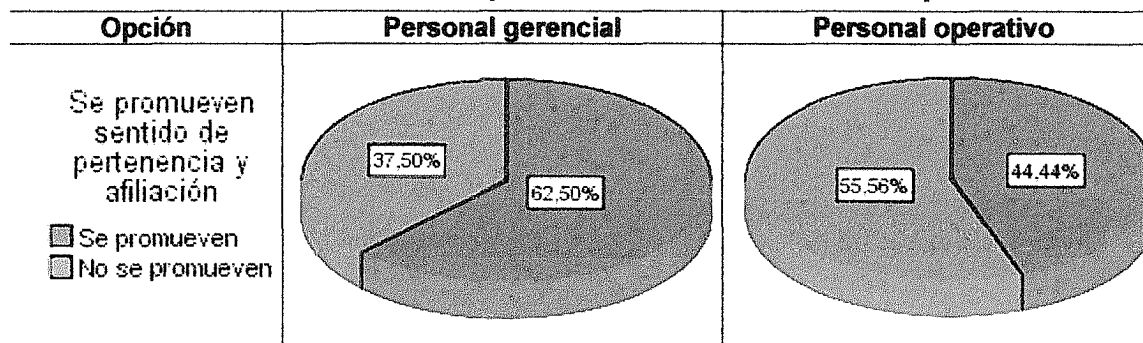


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En el nivel gerencial, de acuerdo al gráfico antes señalado, el 68,75% considera que todos los miembros de la organización comparten y se sienten comprometidos con la misión, visión y valores de esta. El 31,25% piensa que no todos están comprometidos. En lo que respecta al personal operativo, se valida también este supuesto, ya que el 61,11% piensa que todos los miembros de la organización están comprometidos y el 38,89% opina que no hay compromiso institucional porque se desconoce la misión, visión y valores.

22. En referencia a los mecanismos para estimular el sentido de pertenencia a la organización los resultados se incluyeron en el gráfico 24.

**Gráfico 24: Mecanismos para estimular el sentido de pertenencia**

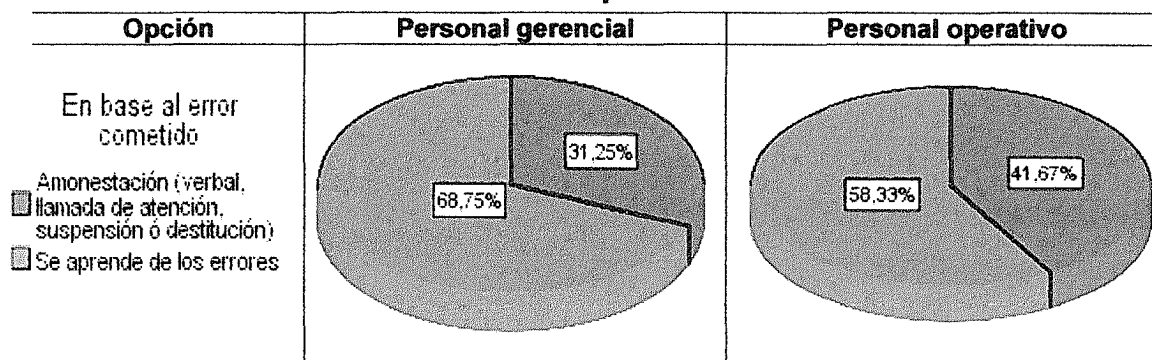


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Del 100% de los gerentes entrevistados el 62,50% señalaron que si se promueven mecanismos que ayuden a desarrollar el sentido de pertenencia y afiliación a la organización, mientras que un 37,50% reconoció que no se promueven. Con esta situación no se mostró de acuerdo el personal operativo, pues un 55,56% dijo que no se promueven mecanismos para el desarrollo del sentido de pertenencia y un 44,44% expresó que si se crean mecanismos para estimularlo.

23. En relación a la tolerancia de los errores cometidos por el personal el gráfico 25 arroja los resultados.

**Gráfico 25: Tolerancia con respecto a los errores cometidos**

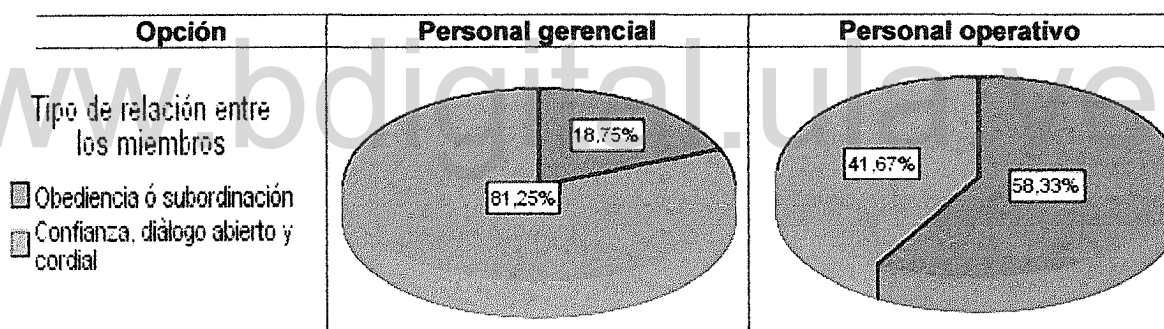


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En el gráfico precedente se observa que el 68,75% del personal gerencial manifestó que en caso de un error, disfunción o problema que no se haya cometido de mala fe, se aprende de ello sirviendo de incentivo para los trabajadores eficientes. Sin embargo 31,25% asegura lo contrario, se busca al responsable para sancionarlo. Por su parte, el personal operativo también se mostró de acuerdo con esta apreciación: el 58,33% expresó que se aprende de los errores y un 41,67% dijo que en caso de un error se busca al responsable para sancionarlo.

24. En cuanto a los valores sobre los cuales se promueven las relaciones entre el personal los resultados arrojados se expresan en el gráfico 26.

**Gráfico 26: Valores sobre los cuales se promueven las relaciones entre el personal**

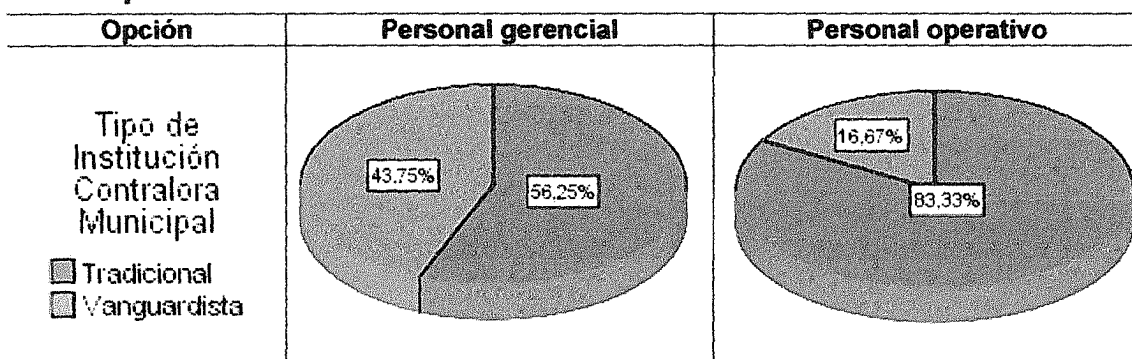


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Según este gráfico, el 81,25% de los gerentes asegura que las relaciones que se promueven entre sus miembros están basadas en la confianza, el diálogo, abierto y cordial, mientras que un 18,75% dijo que están basadas en la obediencia ó subordinación. No obstante, el personal operativo se mostró en desacuerdo con esta apreciación, ya que el 58,33% aseveró que las relaciones están basadas en la obediencia ó subordinación y el 41,67% indicó que están basadas en la confianza, el diálogo abierto y cordial.

25.A propósito de la concepción del personal sobre el tipo de organización que es la Contraloría Municipal, los hallazgos se presentan en el gráfico 27.

**Gráfico 27: Concepción del personal con respecto a su Contraloría Municipal**

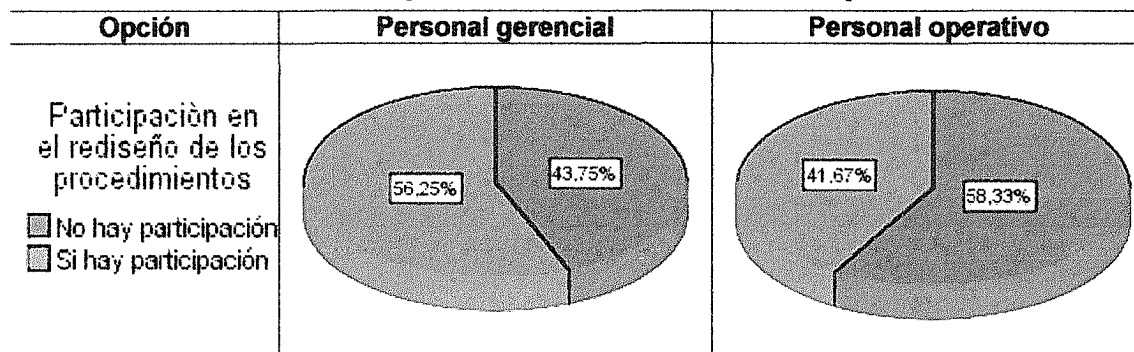


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

De acuerdo a este gráfico el 56,25% de los gerentes cree que su institución contralora municipal es tradicional y el 43,75% afirma que es vanguardista. El personal operativo se mostró de acuerdo con esta apreciación ya que el 83,33% de ellos aseguró de forma contundente que es una organización tradicional y apenas el 16,67% afirmó concebirla como una institución vanguardista.

26. Respecto al nivel de participación del personal en el rediseño de los procedimientos y su influencia en la autoestima, los resultados se muestran en el gráfico 28.

**Gráfico 28: Participación en el rediseño de los procedimientos**

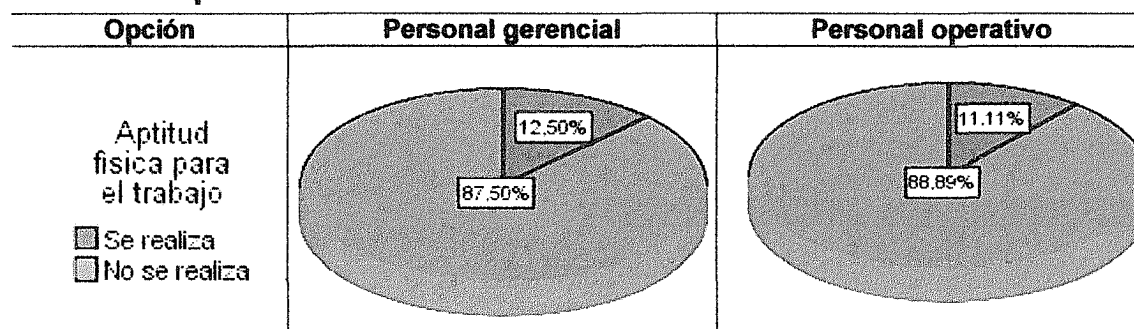


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

Como se observa en el gráfico, el 56,25% de los gerentes considera que si hay participación en el rediseño de los procedimientos para su innovación y que se promueve un ambiente positivo en la organización y un 43,75% reconoce que no es así. Sin embargo, el nivel operativo no concuerda con esta afirmación, ya que 58,33% expresó que no se promueve la participación en el rediseño de los procesos. Un 41,67% del nivel operacional asegura que si existen mecanismos de participación en la organización.

27. En cuanto a la preocupación de la organización por la salud física y mental del personal los resultados se muestran en el gráfico 29.

**Gráfico 29: Preocupación de la organización por la salud física y mental del personal**

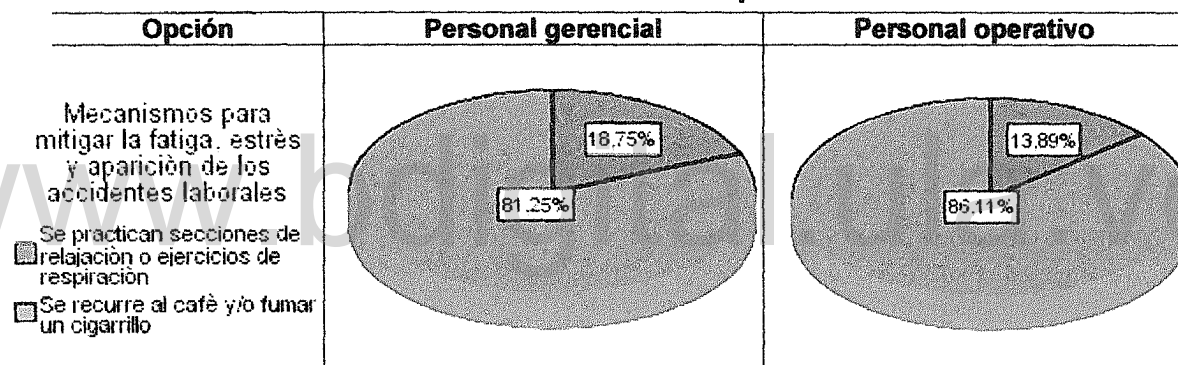


Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

En las Contralorías Municipales el 87,50% de los gerentes admiten que al inicio de la jornada laboral no se realizan ejercicios de aptitud física que coadyuven al mantenimiento de una excelente moral y actitud hacia el trabajo y apenas un 12, 50% aseguran que sí. El personal operativo validó esta realidad y se mantuvo la tendencia, ya que un 88,89% manifestó que no se realizan ejercicios de aptitud física y un 11, 11% indicó que sí se efectuaban.

28. Finalmente, respecto a la realización de actividades para controlar el estrés el gráfico 30 recoge los resultados obtenidos.

**Gráfico 30: Realización de actividades para controlar el estrés**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

El 81, 25% de los gerentes entrevistados admitió que en los períodos de fatiga el empleado recurre a un café o fumar cigarrillo, como forma de aliviar o disipar el aburrimiento y el estrés, mientras que un 18,75% aseveró que se practican sesiones de relajación y ejercicios de respiración para reducir el estrés. De igual forma, el personal operativo asintió esta apreciación presentándose esta tendencia en un 86,11% versus un 13, 89% respectivamente.

#### 4.2. Análisis de los resultados de la investigación

Luego de la conformación y tratamiento estadístico de la información efectuada mediante el paquete Estadístico de Ciencias Sociales (SPSS), así como del análisis descriptivo efectuado a las entrevistas obtenidas del personal gerencial y operativo de las Contralorías Municipales del estado Mérida, se procedió a analizar la información e inferir algunas consecuencias de las 17 dimensiones estudiadas.

**Dimensión: Planificación.** En esta dimensión se sigue manteniendo una constante que caracteriza a la organización pública burocrática tradicional como es la falta de planificación a largo plazo. En el caso particular de esta investigación una vasta mayoría (96,15%) del personal en general, de las Contralorías Municipales (ver anexo D, gráfico D.2), considera que sólo existen Planes Operativos Anuales (POA), al tiempo que un reducido número de los trabajadores (3,85%) sostiene que existen tanto el POA como el Plan de Desarrollo a largo Plazo. Ahora bien, esos planes no le son comunicados y enviados a todo el personal, solo el 80,77% de los supervisores los conocen.

Todo esto plantea de manera clara, primeramente, que la planificación existente es a corto plazo (1 año) y que ha sido realizada por el departamento de planificación, sin la participación de otros niveles de la organización que pueden aportar ideas sobre cómo mejorar la organización y en qué deben prepararse para el futuro. En segundo lugar, los planes no son ampliamente difundidos a todos los miembros de la organización para ser estudiados de manera participativa y creativa, a fin de permitir la contribución de ideas, así como el enriquecimiento del mismo con el aporte de todos, lo que sin duda restringe el sentido de pertenencia del trabajador para con la organización.

Las consecuencias de este tipo de planificación a corto plazo presentes aún en las Contralorías Municipales, sin planificación de desarrollo a largo plazo, puede acarrearles la dispersión de los esfuerzos hacia esa organización modelo a alcanzar, ya que no se tiene determinado el destino ni la mejor manera de lograrlo. Ello también evidencia la falta de un pensamiento sistémico, que conduzca a una manera de pensar estratégica, fundamentada en un análisis situacional en lo referente a fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades hacia el logro de los objetivos institucionales. Por otra parte, el hecho de que mayormente sólo exista planes operativos anuales conforma, a su vez, una dificultad para enfrentar los cambios y contar con el personal lo suficientemente formado para trabajar acorde a dichos cambios.

**Dimensión: Comunicación.** Al examinar tanto los resultados discriminados por tipo de personal como los globales (ver anexo D, gráficos D.5 y D.6), el tipo de comunicación predominante en las Contralorías Municipales es escrita, (el 81% del personal afirma que se hace, mediante circulares, memorandos, para dejar constancia de todo, en forma prioritariamente descendente). Esto en razón de la forma jerarquizada y departamental dominante en estos Órganos de Control Fiscal. Cabe enfatizar que esto también obedece al mismo ordenamiento jurídico, señalado específicamente en la Ley de la Administración Pública en su artículo 28 que establece el principio de jerarquía, así como de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos que indica de forma implícita la comunicación por escrito. No obstante, como se sabe, la comunicación escrita muchas veces retarda y entorpece la toma de decisiones oportunas.

Ahora bien, en las Contralorías Municipales menores de 11 personas se evidenció un predominio de la comunicación oral, lo cual puede deberse a deficiencias de personal razón por la que no puede cumplir con la estructura organizativa que les exige la ley. Sin embargo, en estos casos, se observó

mediante las visitas realizadas al sitio, un impacto positivo, en el sentido de que la comunicación fluye en todos los sentidos y muy especialmente de manera ascendente, lo que ha propiciado entre los miembros de la organización, contribuir con sus ideas al éxito de las metas que se plantean. Además, es importante resaltar que esto es un atributo que caracteriza a las Organizaciones Inteligentes.

En esta dimensión podemos aseverar, que la existencia predominante de la comunicación por escrito, además de caracterizarse por ser impersonal, se debe mayormente a la existencia de obstáculos de naturaleza estructural e impide muchas veces que la acción gerencial esté alineada y conectada a los propósitos de la institución. Además este tipo de comunicación inhibe, en parte, el desarrollo de unas sanas relaciones interpersonales.

**Dimensión: Estructura Organizacional.** Con unos resultados discriminados de acuerdo al tipo de personal y los resultados globales, destaca otra constante de las organizaciones públicas tradicionales presentes también en las Contraloría Municipales, como lo es su estructura altamente jerarquizada, basada en funciones y orientada a objetivos departamentales. Al respecto, autores como Urdaneta (2007), Beitler (2005), Macazaga y Pascual (2007) entre otros, destacan que la desventaja más perjudicial de este tipo de estructuras organizativas basada en la función, es la creación de un "silo-efecto", parcelas o islas, realidad a la que no escapan las Contralorías Municipales. Con cada departamento centrado en su función particular, la comunicación y la cooperación entre los departamentos tienden a disminuir con el tiempo o a no existir. Cada departamento trabaja en su silo, se ocupa únicamente a su función particular sin ver a la organización como un todo. Cuestiones como por ejemplo, la rendición de cuentas para los resultados globales de la institución tienden a "caer a través de las grietas" entre los departamentos.

Tomando en cuenta lo expuesto por Beitler (2005) de que la estrategia organizacional debe preceder a la estructura, es claro que, una estructura organizativa inadecuada podría dificultar la implementación exitosa de los planes institucionales a corto, mediano y largo plazo y en consecuencia, afectar la visión sistémica de lo que se quiere lograr como organización, pues cada uno se halla centrado sólo en lo suyo y no en la organización.

La causa del predominio de estos organigramas de tipo piramidal ó *top-down* u organigramas por departamentos, de acuerdo a Valecillos (2008) y la OCDE obedece a que la administración ha creado sus propios paradigmas y modelos mentales de cómo hacer las cosas; son formas aprendidas que se reproducen sin reflexionar sobre sus características positivas y negativas. Esto se hace evidente a la hora de pedirle a un ejecutivo de una empresa o del gobierno que organice cierta área de una entidad. Sin duda se evidenciará que una de las primeras acciones que realizará será el diseño de un organigrama tipo piramidal y por departamentos, en donde se especificará claramente varios principios administrativos de trabajo y orden como las jerarquías, los tramos de control, las funciones o los puestos y los canales de comunicación, raro será quien diseñe "otras formas", y de hacerlo, seguramente será sujeto de grandes observaciones y críticas.

En estos tipos de modelos organizacionales, el conocimiento es de tipo prescriptivo y normativo, creado por los niveles superiores o directivos; para ser procesado o aplicado. Además este tipo de estructuras piramidales son en extremo formales, especializadas, centralizadas y dependientes de la estandarización de los procesos de trabajo, son aptas para llevar a cabo los trabajos rutinarios, de tipo repetitivo y racionalizado; por consiguiente no favorecen la creatividad y la innovación, ya que no facilita la participación y el aporte de ideas de todos sus miembros afectando la psicología del trabajador y, en consecuencia, los niveles de desempeño que se tengan. Es por ello que es importante cambiar si se quiere llegar a ser una Organización

Inteligente, ya que de no hacerlo, se seguirán presentando las siguientes consecuencias de este tipo de diseño organizacional descritas por Gordillo et. al (2008):

- Competencia “insana” entre trabajadores o empleados de puestos similares por un mayor sueldo, un reconocimiento o un ascenso, convirtiendo las áreas de trabajo en pequeños campos de batalla o competencia.
- La frustración inherente entre los subalternos, respecto de jefes mediocres o de bajo desempeño, que pueden llegar a pensar yo sé más que el jefe y éste gana más que yo, teniendo siempre esa sensación de injusticia y desmotivación.
- La frustración en subalternos al no expresar abiertamente sus ideas de mejora o de proyectos especiales ya que, si lo hacen, es posible que los despidan, les quiten la idea o no se les reconozca.
- Se presta para situaciones especiales de preferencia de los jefes hacia una persona creando ambientes altamente tensos y de “improductividad” asociada.
- La mala comunicación de trabajo entre puestos similares o del mismo nivel por no estar conformados plenamente en equipos de colaboración, redes informales de personas ó equipos multifuncionales.

En conclusión y por lo anteriormente expuesto, se hace evidente la importancia de reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen *interna del mundo, es decir; nuestros modelos mentales, todo esto con el fin de innovar, crecer y desarrollar a nuestras Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, rediseñando los procesos ajenos a la división funcional y en trabajo de equipos autónomos, bajo*

nuevos sistemas de incentivos y puestos que demandan estructuras organizacionales más flexibles que fortalezcan las redes informales o la organización informal, con énfasis en las personas y dependientes de la tecnología o las TIC's como herramientas de apoyo para el intercambio de ideas y por ende, el fortalecimiento de las capacidades institucionales y profesionales. Para ello la ley les concede autonomía organizativa.

**Dimensión: Selección del personal.** En esta dimensión se evidenció que en las Contralorías Municipales se ha mejorado el sistema de selección del personal ya que un 63,46% (33 personas) de los entrevistados (ver anexo D, gráfico D.10), manifestaron que el ingreso de nuevos trabajadores responde estrictamente a un proceso de selección de personal, frente a un 36,54% (19 personas) que todavía asegura que dicho proceso sigue influenciado por la militancia en determinados partidos políticos, el amiguismo o las recomendaciones, independientemente que el candidato reúna los requerimientos del cargo.

Este resultado positivo, se debe mayormente a la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), que expresa en su artículo 25 numerales 2 y 3 respectivamente, los principios por los que se debe regir el mencionado sistema, en donde se enfatiza el apoliticismo partidista de la gestión fiscalizadora en todos los estratos y niveles del control fiscal, a fin de ejercer con objetividad y con eficiencia sus funciones, así como también el carácter técnico en el ejercicio del control fiscal.

Es importante resaltar también, que para ocupar el Cargo de Contralor Municipal, se ingresa por concurso público, en donde el jurado seleccionador está compuesto por 3 representantes de otras instituciones públicas, entre ellos 2 representantes del Sistema Nacional del Control Fiscal y uno del cuerpo legislativo competente, que en el caso que nos ocupa, es el Concejo

Municipal. No obstante, se observa que las Contralorías Municipales tienen que seguir esforzándose hasta lograr la consecución de un sistema de selección de personal idóneo que contribuya al logro de los objetivos institucionales, es decir que se llegue a la profesionalización total y real del funcionario público en un 100%.

*Por otra parte Bueno (1999), destaca cual ha sido el proceso de creación en la Sociedad del Conocimiento y de la Información, presente en este siglo XXI, que son hoy por hoy, dos nuevas formas de dominar nuestra realidad actual: "Información y Conocimiento". Proceso de creación además, que pasa por el tránsito de unos datos hacia la información y de ésta al conocimiento gracias a un "proceso de aprendizaje" que logra transformarse en una competencia distintiva o de "saber hacer" (know how) para poder afrontar esta nueva sociedad, llena de incertidumbres, retos y plena de complejidad para todos los agentes económicos y sociales.*

En este sentido se quiere resaltar el hecho, de que, ante esta nueva realidad, para lograr que las Contralorías Municipales del estado Mérida se hagan más "inteligentes" ; se debe considerar al momento de la selección del personal no solamente las aptitudes, profesionalización o capacitación técnica de la persona, sino también sus actitudes o talento para gestionar el conocimiento; que es la actividad característica de las Organizaciones Inteligentes, es decir, saber gestionar y coordinar la información ó saber "aprender a aprender" con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente tanto el externo como el interno.

*Por lo anteriormente expuesto, se deduce que al momento de seleccionar al personal además de las aptitudes, se deben considerar también las actitudes para hacer inteligentes a las Contralorías Municipales del estado Mérida, aspectos estos que contribuirán a la resolución de problemas complejos, la creación del conocimiento y la innovación como*

ventajas competitivas ante la aparición de saberes nuevos que caracteriza a esta nueva Sociedad del Conocimiento y la Información.

**Dimensión: capacitación y desarrollo del personal.** En esta dimensión se evidencia en los gráficos resultantes (ver anexo D, tabla D.13), opiniones encontradas entre la percepción del personal gerencial y el personal técnico u operativo, ya que los primeros aseguran que si existen programas de capacitación continua y los segundos que no. En este se adjuntan los datos mediante un gráfico global para dar una mayor comprensión visual y descriptiva del estudio (ver anexo D, gráfico D.14), allí se observa que el 51,92 % dice que “No existen” tales programas de capacitación y desarrollo frente a un 48,08% que consideran que si existen.

Este resultado se produce debido a que el personal gerencial reconoce que los programas de capacitación no están orientados al cumplimiento de un plan de desarrollo organizacional ya que no lo poseen y que para este tipo de personal los planes de desarrollo son escasos. Por consiguiente, sólo se proporcionan acciones aisladas de tipo individual y no se hace seguimiento de lo aprendido.

Es por eso que el personal operativo si asegura la existencia de los programas de capacitación continua, pero no son convergentes con un plan de desarrollo organizacional a largo plazo. Estos van orientados a resolver deficiencias individuales y puntuales.

Las consecuencias de persistir esta situación en las Contralorías Municipales, es el no percibir cuales son las verdaderas deficiencias en conocimiento, habilidades y destrezas o know how (saber hacer) que se requieren para prestar un servicio de calidad a las instituciones, clientes o usuarios. En este sentido, debe hacerse en primer lugar un análisis de las necesidades de formación que requiere el personal y luego el programa que permita satisfacer las mismas.

Por otra parte, la falta de los programas de capacitación coherentes con un plan de desarrollo organizacional inhibe la creación de un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que persigue la institución, característica propia de las organizaciones que no aprenden.

**Dimensión: Toma de decisiones.** Los resultados con relación a esta dimensión reflejan también divergencias entre la percepción del personal gerencial y el personal técnico u operativo. Para los gerentes la toma de decisiones es descentralizada y para el personal operativo es centralizada, lo cual es un tanto lógico, pues los gerentes de áreas sí participan directamente en la toma de decisiones programadas y no programadas.

En esta dimensión se prefirió evaluar los datos mediante un gráfico global para dar una mayor comprensión visual y descriptiva del tema (ver anexo D, gráfico D.16), en donde domina la opción "Centralizada" con un 61,85% (32 personas) frente a un 38,46% (20 personas) que piensa que la toma de decisiones es "descentralizada".

En todo caso, la forma de organización que se les exige a las Contralorías Municipales de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública (2006) y al Órgano Rector, vale decir; la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, facilita la toma de decisiones centralizada, pues, descansa en los superiores o gerentes ubicados en la cúspide de la organización. En algunas áreas existe algún tipo de delegación, pero cuando existe un problema o dificultad los niveles superiores se imponen y actúan en ejercicio del poder conferido por las normas y reglamentos de la organización. Esto también pudiera deberse a que no todo el personal posee el conocimiento que se requiere para tomar decisiones como se dijo anteriormente.

No obstante, en algunos aspectos, mayormente en las Contralorías Municipales pequeñas, menores de 11 personas y en algunas de las de mayor número de miembros (Ver anexo B), se observó, que existe una directa participación y compromiso en el proceso de toma de decisiones; a través de pequeños equipos de trabajo autónomos, que identifican los problemas y aportan soluciones creativas al Contralor Municipal, dando origen de forma implícita al mejoramiento organizacional continuo.

En este último caso, se observan resultados positivos y graduales propios de una Organización Inteligente, en donde la toma de decisiones descansa en los equipos multifuncionales, participativos, creativos, propiciando el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones descentralizada y la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento sistémico y la comunicación interdepartamental, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

**Dimensión: satisfacción en el trabajo.** En esta dimensión las discrepancias entre la percepción del personal gerencial y el personal operativo se evalúan mejor visualmente, mediante los gráficos por tipo de personal (ver anexo D, tabla D.17), en donde se puede apreciar que el gerente tiene la convicción de que su personal está suficientemente motivado y esa realidad no es del todo cierta, pues en el nivel operativo el 41,7% (15 personas) de los entrevistados respondió “que existe una desmotivación generalizada” y un 19,4% (7 personas) respondió que “cada quien hace los suyo”. Sumando estos dos porcentajes se puede inferir de manera global que el 61,1% del personal no está motivado, es decir, se percibe desánimo o desinterés en el personal por su trabajo.

Esto concuerda con lo expresado por Urdaneta (2007) en referencia a las organizaciones públicas tradicionales donde el personal simplemente cumple

con la jornada laboral y con el mínimo de lo consignado en los manuales de normas y procedimientos. Asimismo el autor refiere, que esto se debe, en primer lugar, a la presencia de una cultura organizacional de tipo burocrático que implica rutina, hacer lo mínimo exigido, falta de compromiso, muy poca participación y la casi nula creatividad.

Por ello, autores como Urdaneta (2007), Beitler (2005), Senge (2006) y Araujo (2010), entre otros, sugieren una sustancial transformación de la cultura tradicional burocrática, hacia una cultura de tipo participativo, orientada al cliente ó al entorno en donde se desenvuelve, ya que facilita y estimula la ideación y creatividad en la solución de problemas identificados, lo cual conlleva a una sustancial modificación de los paradigmas tradicionales, imperantes en nuestras organizaciones públicas y en especial en nuestras Contralorías Municipales del estado Mérida.

En segundo lugar, Urdaneta (2007) señala también, que ello pueden deberse a la ausencia de un verdadero sistema de incentivos y de reconocimientos a través del cual se reconozcan e incentiven los esfuerzos e ideas de tipo creativo a los miembros de las organizaciones, como por ejemplo: aumentos salariales, ascensos, bonos de desempeños, elogios, gratificaciones, reconocimiento por el trabajo realizado, entre otros. En este sentido, se hace nuevamente evidente, la necesidad de una cultura organizacional de tipo participativa e innovadora como la existente en las Organizaciones Inteligentes, de lo contrario los miembros de la organización seguirán con una actitud de sujetarse a los procedimientos establecidos y esperar órdenes para moverse y, por consiguiente, seguirán siendo pasivos al aprendizaje, con la consecuente pérdida del sentido de pertenencia y afiliación a la organización.

**Dimensión: ejercicio de la autoridad.** Del análisis de esta dimensión se evidencia de manera contundente en los resultados globales (ver anexo D,

tablas D. 19 y D.20, además gráficos D.19 Y D.20), en primer lugar, que el ejercicio de la autoridad está relacionado con la jerarquía del cargo y no con quien ostenta el conocimiento (78, 8% contra un 21,2%). En segundo lugar, se demuestra también de forma clara, que los miembros de la organización deben consultar con el superior inmediato cualquier solución que pudiesen tener para un problema ya que no tienen autonomía para hacerlo (ver anexo D, tablas D. 21 y D.22, además gráficos D.21 Y D.22).

Ahora bien, de acuerdo con Senge (1990), el origen de este comportamiento organizacional autoritario, presente en las organizaciones burocráticas tradicionales, tiene sus raíces antropológicas culturales que subyacen en nuestro propio pensamiento o modelos mentales, ya que la mayoría de las personas crecen en un ámbito autoritario. En la infancia, los padres tienen "las respuestas"; en la escuela, los maestros tienen las respuestas y por ende cuando se entra en una organización, suponen que "el jefe" tiene las repuestas. Por consiguiente, este esquema cultural hacen que muchas de las personas de la organización estén convencidas de que la gente de la alta dirección sabe que está pasando, o que debiera saberlo si es competente.

Según el autor, esta mentalidad debilita a las personas como individuos y debilita a la organización en su conjunto. De igual modo, la creencia de que no podemos modificar las circunstancias en que vivimos, atenta contra el incentivo de aprender, al igual que la creencia de que otra persona dicta nuestros actos desde otra parte. Además se promueve otra característica distintiva de la cultura de las organizaciones jerárquicas, los líderes imparten órdenes y los demás la cumplen.

Por otra parte, O' Brien (citado en Senge, 1990), señala que en la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar; por el contrario, en la Organización Inteligente, el nuevo "dogma"

consistirá en visión, valores y modelos mentales. Para Bill O' Brien las organizaciones saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Tanto para Bill O' Brien como para Peter Senge, en las Organizaciones burocráticas tradicionales, este tipo de ejercicio de autoridad relacionada con la jerarquía del cargo, se presta para un "politiqueo interno" en donde el "quien" es más importante que el "que"; es decir; que si el jefe propone una idea, pues es esa idea la que se implementa. En cambio, si otra persona propone una idea, se la ignora. Por tal motivo, el politiqueo interno es el primer elemento cuestionado por la Organizaciones Inteligentes ya que es contrario al espíritu de apertura, localismo (delegación de autoridad ó descentralización) y mérito (quien ostenta el conocimiento) que deben prevalecer.

Para estos teóricos y practicantes de la Organización Inteligente, la construcción de una visión compartida es el primer paso para desafiar las maniobras de política interna. Sin una visión y valores comunes que sean genuinos, nada puede arrancar a la gente del egoísmo. Para ello, se debe partir por construir un clima dominado por el "mérito" o quien ostenta el conocimiento y no por el politiqueo, donde hacer lo correcto predomine sobre quien quiere hacerlo. Pero este clima no político también exige "apertura", lo que quiere decir, por una parte, la norma de hablar sin rodeos sobre cuestiones de importancia; por la otra, la aptitud para cuestionar continuamente el propio pensamiento. Para Senge (1990) la primera, se denomina apertura participativa, la segunda, apertura reflexiva. Sin apertura es imposible desbaratar el politiqueo de la mayoría de las organizaciones. Por consiguiente, la visión y la apertura constituyen los correctivos contra las maniobras políticas internas.

De igual forma, el localismo o descentralización es una piedra angular en el diseño de de las Organizaciones Inteligentes, esto significa distribuir el grado de autoridad y poder, dándole autonomía a los miembros de la organización, la libertad de actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable por los resultados. En una Organización Inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción de cada individuo.

En conclusión, las jerarquías rígidas y autoritarias atentan contra el aprendizaje, pues no logran convocar el espíritu, el entusiasmo ni el conocimiento en toda la organización y responder a situaciones cambiantes, haciendo necesario modelos de gestión como los de las Organizaciones Inteligentes a fin de garantizar la modernización y la supervivencia de las Contralorías Municipales.

**Dimensión: trabajo en equipo.** las conclusiones que se desprende del análisis de la forma de trabajar en las Contralorías Municipales, evidencia opiniones básicamente encontradas por tipo de personal (ver anexo D, tabla D.23 y gráfico D.23). Para el personal gerencial predomina el trabajo en equipo y para el personal operativo prevalece el trabajo individual sobre el trabajo en equipo.

Resulta claro, primeramente, que no hay una efectiva comunicación de los valores organizacionales por parte del personal gerencial así como de la cultura organizacional. En segundo lugar, resulta claro que la forma de trabajo que prevalece es el trabajo individual (52,8%) a pesar de existir equipos multidisciplinarios (57,7%,) como se aprecia en los resultados globales, (ver anexo D, gráfico D.26). Los resultados de esta dimensión conducen a aceptar lo afirmado por Senge (1990) y Urdaneta (2007) cuando manifiestan que la educación formal nos enseña a ser individualistas y por ello, mal se pudiera esperar que el trabajo sea de tipo grupal, interdisciplinario y cooperativo. Además, a esto está estrechamente ligado la

ausencia de un verdadero sistema de incentivos y de reconocimiento a través del cual se reconozcan e incentiven los esfuerzos e ideas de tipo creativo entre los trabajadores vinculados una organización.

Por otra parte, los resultados obtenidos reflejan que en las Contralorías Municipales del estado Mérida, se está trabajando en grupos de trabajo y no en equipos de trabajo. De acuerdo a Chiavenato (1999) la diferencia sustancial de ambos conceptos radica en que los grupos de trabajo se caracterizan por la responsabilidad individual y aislada, tienen por objetivo compartir información, utiliza habilidades aleatorias y variadas de sus miembros y presenta una sinergia neutra, muchas veces negativa. En cambio, los equipos de trabajo se caracterizan por su responsabilidad individual y mutua, colectiva y solidaria entre los miembros; su objetivo está orientado hacia el desempeño colectivo e integrado, desarrollando una sinergia positiva elevada.

No obstante, se observa un cambio de cultura organizacional de forma progresiva e indirecta y un rediseño de los procesos, sobre todo en aquellas Contralorías Municipales pequeñas menores de 11 personas, en donde por deficiencias de personal se han conformado equipos multifuncionales (ver anexo D, gráfico D.26) para lograr sus metas organizacionales. Sin embargo, se hace evidente que hay que trabajar en la cultura de la gente para promover la confianza, la discusión, el diálogo abierto y cordial en la resolución de los problemas, así como un verdadero trabajo en equipo alineado con una visión compartida, elaborada a partir de un sentido de compromiso grupal para crear los resultados que sus miembros realmente desean. En este sentido, la autora de esta investigación también comparte lo dicho por autores como Mariño (2001), Valecillos (2009) y Tintoré (2010), al afirmar que es importante dar capacitación a los miembros de la organización para obtener los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios

para aprender a trabajar en equipo, pues este tipo de formación es escasa o nula.

Dentro de esta perspectiva, es importante desarrollar el aprendizaje en equipo ya que es la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones Senge (1990). Según el autor el aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional, ya que los individuos aprenden todo el tiempo, sin embargo, puede que no haya aprendizaje organizacional. De tal manera que el aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas de diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas para respaldar las decisiones que se deben tomar.

El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, sin embargo, Senge (1990) coincide con los autores antes citados al afirmar que la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos, concluyendo que la disciplina del aprendizaje en equipo requiere práctica, pero esto es lo que falta precisamente en los equipos de las Organizaciones Públicas tradicionales, específicamente en las Contralorías Municipales del estado Mérida.

En consecuencia, si los equipos no aprenden, la organización no aprenderá y, por ende, no podrá ser capaz de afrontar con éxito los retos que la sociedad de esta época de globalización y cambios impone.

**Dimensión: Normas y procedimientos.** En esta dimensión se presentó la misma tendencia tanto en el personal gerencial y el personal operativo (ver anexo D tabla D. 27, gráfico D.27). Según los resultados globales de la aplicación del instrumento existe un 40, 4% para quienes afirman lo contrario, declarando que las normas y procedimientos existentes son rígidos e

inflexibles ocasionando en consecuencia lentitud en los procesos y extemporaneidad en las soluciones de los problemas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede inferir primeramente, lo afirmado por Likert (citado en Chiavenato, 1999), en lo referente a los tipos de sistemas administrativos existentes en las organizaciones; que para el caso de las Contralorías Municipales, se mueven dentro de un sistema autoritario benevolente, definido por el autor como un sistema que permite alguna delegación de las decisiones en los niveles más bajos, si estas son repetitivas y operacionales y están sujetas a confirmación de la cúpula. Hay cierta imposición de normas y reglamentos, existiendo aún una gran desconfianza hacia las personas, pero se permite alguna relación entre ellas y cierta condescendencia en la organización.

Sin embargo, en el entorno organizacional externo, es decir, a nivel de la prestación de servicios, se evidencia todavía, una adherencia exagerada a las rutinas y procedimientos afectando al cliente o usuario beneficiario de los servicios de las organizaciones contraloras municipales, que aún se sienten desatendidos en sus necesidades ya que las soluciones se hacen tardías, inoperantes y en ocasiones extemporáneas. Esta situación es reconocida por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, Órgano rector de las Contralorías Municipales, a través de su Contralora Adelina González, quien en entrevista televisiva, en octubre 14, 2013; manifestó que se estaba revisando y evaluando la legislación vigente para reducir de los tiempos de respuesta, que en el caso de la determinación de las sanciones por corrupción, los procedimientos son tan lentos que pasan hasta 36 meses (3 años) para determinar cierto tipos de sanciones.

*Esa situación obedece, en gran medida, a la devoción existente a la regla escrita y a lo estipulado en el marco jurídico existente, transformado las rutinas y procedimientos en valores absolutos, causando demora en el*

tiempo de respuesta con respecto a lo que demandan los clientes con respecto a sus quejas y reclamos. En este sentido, Petrella (2007), señala que las disfunciones del modelo burocrático tradicional se derivan de cada una de las características idealizada por Max Weber en su construcción teórica, destacándose un exagerado apego a los reglamentos, lo cual devienen en que *“las normas y reglamentos se transforman de medios en objetivos, se vuelven en absolutos y prioritarios. Los medios se vuelven fines. También y especialmente en las organizaciones públicas: un exceso de formalismo y papeleo”* (p. 13).

Este tipo de comportamiento organizacional sigue existiendo en las Contralorías Municipales del estado Mérida ya que con el afán de documentar y formalizar las comunicaciones y procesos dentro de la burocracia existente, crea volúmenes de trámites y formatos que entorpecen la agilidad de los procesos. Esto último justifica la opinión del 40,4% de los entrevistados.

Por otra parte, Gordillo et al. (2008) y Petrella (2007) coinciden en que la tendencia a crear rutinas en procedimientos y métodos, crea la mentalidad de “siempre lo mismo”, dando una falsa sensación de estabilidad y seguridad respecto del futuro de la organización. No obstante, esto crea una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando una organización se ve obligada a enfrentarse a los cambios en su entorno. Asimismo se dan pocas posibilidades para el aprendizaje organizacional ya que todo está enmarcado en el formalismo y los reglamentos.

Todo lo anterior demuestra, sin duda, la necesidad de una reingeniería organizacional basada en el aprendizaje que incluye a sus líderes y los papeles que estos deben desempeñar en la construcción de “Organizaciones Contraloras Inteligentes” con el fin de que logren un crecimiento y desarrollo permanente y sostenido, cambiando paradigmas de trabajo por otros más

innovadores, que le permitan cumplir además con los principios de celeridad, eficacia y eficiencia consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

**Dimensión: Control.** Las respuestas a esta dimensión manifiestan de manera categórica que el sistema de indicadores no es conocido por los miembros de las Contralorías Municipales, por tanto éstos no pueden autoevaluar su desempeño ni sugerir los correctivos en pro de mejorar el desempeño organizacional.

*Es importante resaltar que los indicadores de gestión son referentes informativos necesarios para la gestión del conocimiento, la innovación y el desarrollo, así como también, para la gestión del cambio; vale decir, para la mejora continua. Por tanto, es una de las formas permanentes de evolución en las Organizaciones Inteligentes.*

*De igual modo el control de la gestión en las Contralorías Municipales es una de las actividades necesarias a los fines de verificar que lo planificado se está cumpliendo o se logró; pero esto no sólo por razones de carácter legal como está establecido en la normativa legal vigente en Venezuela, en la Constitución Nacional, en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento Nro.1; La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, la Ley Orgánica de la Administración Pública, y la Ley contra la Corrupción, las cuales exigen la rendición de cuentas basada en indicadores de desempeño; sino por la necesidad del gerente de comprobar el cumplimiento del plan-presupuesto.*

Por consiguiente es importante construir y luego divulgar los indicadores de gestión a todos los miembros de la organización, así como también llevar a cabo programas de capacitación a fin de que los equipos de trabajo operativos fijen, conjuntamente con los gerentes, la manera cómo se van a

medir los cambios y programas propuestos. Esto, además, servirá de motivación permanente por ser la resultante de un consenso, el mismo equipo de trabajo tiene en sus manos los mecanismos necesarios para evaluar las desviaciones y hacer los correctivos necesarios para optimizar los resultados.

Los indicadores de gestión entre otras características, deben ser los estrictamente necesarios para llevarle el pulso a los aspectos críticos del desempeño y a los aportes a los clientes, usuarios; en fin, a la sociedad. Estos deben ser calculados o medidos de la forma más simple posible, sin detrimento de la rigurosidad técnica y la comparabilidad indispensable para dar seguimiento en el tiempo. Estas características buscan evitar el problema de querer medirlo todo o, peor aún, con grados de complejidad innecesaria, que puedan llevar a la inoperancia de los sistemas relacionados, como lo es el control de gestión.

**Dimensión: Gestión del Conocimiento.** Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en esta dimensión, de forma general y global destacan que no se cuenta con un proyecto de Gestión del Conocimiento como tal, fundamentado en una cultura organizacional que valore el intercambio de información y el aprendizaje entre todos los miembros de la organización.

Como se explicó en el Marco Teórico, existen 2 tipos de conocimientos sobre los cuales se fundamenta la Gestión del Conocimiento que son: el Conocimiento explícito y el Conocimiento tácito ó implícito. El primero se refiere al saber que tienen las organizaciones y está plasmado en manuales de diferentes tipos, se expresa con texto y números principalmente, como por ejemplo, los indicadores de gestión; el cual puede transmitirse y compartirse mediante fórmulas, planos y procedimientos. El segundo tipo de conocimiento, se refiere al “saber” que tiene todo ser humano, producto de

su experiencia, de la capacitación y, por tanto, no es fácil de transmitir de manera clara, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con toda la organización.

Dentro de este marco, del total de los entrevistados el 59,62% respondió que no existe proyecto de Gestión del Conocimiento (ver anexo D tabla D.32 y gráfico D.32). Los resultados se deben a que el conocimiento explícito existente en las Contralorías Municipales se refiere a los organigramas, declaración de la misión, la visión y los valores, así como a manuales de normas y procedimientos, archivos permanentes y muertos, entre otros. Sin embargo, falta fortalecerlo, ya que como se resaltó en la Dimensión Control, los datos numéricos como indicadores de gestión, que son indispensables para realizar proyecciones y facilitar la toma de decisiones, además de ser información básica para la Gestión del Conocimiento, no son conocidos ni divulgados a todos los miembros de la organización.

No se cuenta con un proyecto de gestión del conocimiento que permita la liberación del conocimiento en toda la organización, entre ellos destaca el *procesamiento del conocimiento tácito en explícito, a fin de aprovechar la creatividad y el conocimiento individual de cada miembro de la organización, con el fin de incrementar el know-how (saber- hacer) de la institución así como resolver los problemas cotidianos de crecimiento y desarrollo a largo plazo.*

No obstante, convertir el conocimiento tácito en explícito requiere apoyos organizacionales para facilitarlo y apoyos tecnológicos para su registro, *distribución y consulta. Esto deberá comenzar por actualizar los manuales, organigramas, procesos, creencias, sistema de recompensa e incentivos, políticas y normas, entre otros. Otra de las técnicas facilitadoras de la información y las comunicaciones, consiste en fortalecer la dimensión trabajo*

en equipos multifuncionales o en red a fin de compartir los conocimientos individuales.

Es importante resaltar, que en la Sociedad del Conocimiento y de la Información, presente en este siglo XXI, exige dos nuevas formas de abordar nuestra realidad social actual: *“conocimiento e información”*, trayendo como consecuencia una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes del siglo pasado ó siglo XX, de la obsolescencia de los métodos de análisis y de las técnicas empleadas para la observación por los investigadores, analistas, expertos y profesionales. En otras palabras, estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y lo conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento; es decir son relevantes aquéllos que requieren un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación.

Por lo anteriormente expuesto, es importante gestionar lo que saben las personas que integran la organización y, también, conseguir que la organización aprenda, que se haga más “inteligente” desarrollando el conocimiento de todos, interactivamente, generando nuevas formas de “aprender a aprender”, en suma, ir potenciando el capital intelectual “que es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento” (Bueno, 1999, p. 2). Hoy en día, esto constituye el pilar fundamental en el que se basa la Sociedad del Conocimiento y una de las formas permanentes de evolución de las Organizaciones Inteligentes de cara a los nuevos retos que le impone esa misma sociedad, caracterizada por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva es el conocimiento para afrontar esa incertidumbre.

**Dimensión: Gestión de la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).** El análisis de la percepción general entre gerentes y personal operativo muestra unos resultados contundentes con respecto a esta dimensión, ya que un 88,45% asegura que no existe en las Contralorías Municipales un área de sistemas que reglamente, organice e integre el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), para una rápida y mayor fluidez a la información.

Los resultados derivados de esta dimensión se deben a que ciertamente, no existe un flujo de información, ni una integración de procesos a lo largo de todos los departamentos y áreas de la Contralorías Municipales. Otro elemento de esta problemática, es la inexistencia de una cultura informática que provoca, en algunos casos, la subutilización de los equipos informáticos, ya que prácticamente se utilizan como máquinas de escribir. Todo esto debido a que los niveles de supervisión y decisión anidan muchas de las características de la administración tradicional, además, suelen trabajar con alto grado de improvisación por no contarse con un plan de desarrollo a largo plazo que involucre e integre la planificación a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, en algunos casos extremos, no existe el área de informática, por lo que algunas Contralorías Municipales se ven en la necesidad de subcontratar estos servicios reduciendo los mismos al mantenimiento del hardware o software. Pareciera ignorarse que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) sirven para apoyar la integración de la organización, la innovación y el cambio.

De acuerdo con Gordillo et. al (2008), las Organizaciones Inteligentes utilizan Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) modernas que, además de utilizarse en el registro y control de las transacciones ó servicios, deben apoyar los procesos de integración organizacional, la comunicación entre los procesos de las áreas y de las personas, crear base de datos del conocimiento y experiencias, acercar más a los clientes ó

usuarios, proveedores, gobierno y sociedad a la organización con la finalidad de facilitarles sus productos ó servicios y, sobre todo, apoyar los procesos de planeación y toma de decisiones de sus gerentes o administradores.

Todo esto revela la importancia de ir adoptando una cultura organizacional innovadora que permita integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales lo cual, además, trae consigo lo que vaticinaba Peter Durcker (2002) en su momento: “el rediseño de todo”. Ello significa que los procesos rediseñados son ajenos a la división funcional vigente, son ejecutados rápidamente y en forma completa por equipos de trabajo autónomos, funcionan bajo nuevos sistemas de incentivos y puestos, requieren estructuras organizacionales más flexibles, participativas y, sobre todo, altamente dependientes de la tecnología.

De igual forma, el autor hace otra revelación importante, que tiene que ver con el hecho de que las organizaciones hoy en día, se están reconstruyendo en torno a la información. Por ello, cuando se integra la información como un elemento estructural, no se necesitan tantos niveles administrativos como las de las organizaciones piramidales y departamentalizadas, que ni dirigen a la gente ni toman decisiones; sólo sirven para retransmitir.

En este marco es oportuno señalar la publicación de la Ley Infogobierno en Venezuela, según en Gaceta Oficial Nro. 40.274 de fecha 17 de octubre de 2013 cuyo principal objetivo, expresado en su artículo 1, es facilitar el establecimiento de las de las relaciones entre el poder público y las personas a través de las tecnologías de la información. También expresa que, se deberá establecer las condiciones necesarias y oportunas que propicien la mejora continua de los servicios que el Poder Público presta a las personas. De esta manera se pretende universalizar el acceso a la tecnología. Por esto

se piensa que lo que se está planteando en esta investigación es factible de conseguir con un mínimo esfuerzo y mucha voluntad.

Esto también lleva implícito sentar las bases para un e-government o gobierno electrónico, con el fin de mejorar la gestión pública y hacerla transparente, facilitar el acceso de las ciudadanas y ciudadanos a la información en sus roles de contralor y usuario; además de promover el desarrollo nacional que garantice la soberanía tecnológica.

Tal como lo manifiesta Araujo (2010) se trata de *asimilar una nueva cultura organizacional*, que no sólo incluya a las Contraloría Municipales, sino que además alcance todos los niveles de la Administración Pública: nacional, estatal y municipal, basada en la innovación tecnológica que ayude a las organizaciones a aprender, tomando en cuenta al ser humano como ente creador y como centro de la innovación, a fin de contribuir con el desarrollo tecnológico y por ende ser inteligentes para poder enfrentar los cambios que exige la sociedad.

Las Contralorías Municipales necesitan contar con políticas sobre adquisición, desarrollo, uso y control de las Tecnologías de la Comunicación, equipos, infraestructura de comunicaciones, software, directrices y metodologías para asegurar la calidad en el procesamiento de la información y las comunicaciones a lo interno y externo del órgano. Esto es importante para lograr ser una Organización Inteligente, ya que el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, es fundamental para la gestión del conocimiento, el desarrollo del personal y la mejora continua en todos los procesos institucionales, además de fortalecer su desempeño, facilitar el acceso a sus servicios, abrir y lograr la transparencia de su gestión y rendir cuentas.

**Dimensión: Gestión del Cambio.** Para esta dimensión se prefirió analizar los datos de manera global predominando finalmente la opción "las

políticas existentes permiten” la rápida adecuación a los cambios, en un 55,77% sobre la opción “las políticas existentes inhiben” (ver anexo D, tabla D.36 y gráfico D.36). Esto permite inferir lo evidenciado en la dimensión normas y procedimientos, con respecto al entorno organizacional interno existente en las Organizaciones Contraloras Municipales, en donde no se es tan estricto con las políticas existentes y se permite cierta flexibilidad.

Ahora bien, cuando se indagó sobre si se planifica o no el cambio en las Contralorías Municipales, los resultados develaron que un 71,15% del personal (37 personas), expresó que éste no se planifica y un 28, 85% (15 personas) aseguró que sí. (Ver anexo D Tabla D.38 y gráfico D.38).

De esta manera, se logró evidenciar que los gerentes no llevan a cabo de manera efectiva la gestión del cambio en las organizaciones Contraloras Municipales. También lo expresado por Valecillos (2009) en su trabajo de investigación, donde revela que los esfuerzos de cambio dentro de la perspectiva tradicional, se comunican mediante el diseño de programas prescriptivos, sin la participación de todos los miembros de la organización trayendo como consecuencia, según el autor, la formación de una dicotomía entre el proceso de reorganización y el cambio de conducta del personal del organismo, lo cual genera resistencia al cambio al percibir éste como amenazas o imposiciones.

Por otra parte, Leizaola (1998) manifiesta que muchas son las causas por las cuales el proceso de planificación en sí y, por ende, la planificación del cambio terminan convirtiéndose, con el paso del tiempo; en un ritual vacío lleno de contenido. Para el autor la causa principal es elemental: como en todo proceso, se requiere de un potencial, permanente y renovado, que lo mantenga con vida. Por consiguiente, se debe encarar con responsabilidad este proceso por parte de los líderes de las organizaciones contraloras municipales para no caer en la improvisación, “ya que la responsabilidad de la planificación es privativa del líder” (Leizaola, 1998, p. 99). Hay que tener

presente esta verdad y contrarrestar sus consecuencias; entre ellas, la disipación de las energías vitales, individuales y colectivas, con una renovación del empeño y del esfuerzo.

La segunda razón, de acuerdo al autor, que agrava los efectos de la anterior causa, es considerar al proceso de planificación como un ejercicio puramente académico, al que se le rinde pleitesía y en el caso de la Administración Pública, aunado a esto, la ley le exige su cumplimiento; pero la concreción de las acciones no se hace realidad ya que en definitiva estas se discurren por otros cauces, acordado por el azar, o por otra planificación realizada “tras bambalinas” .

Finalmente, la tercera razón que arguye Leizaola (1998) es que en nuestro país, Venezuela, se ha acostumbrado al espectáculo del anuncio periódico de los Planes de la Nación, apreciándose con incredulidad, ya que por lo general, raramente han representado un compromiso para la acción concreta, que en muy contadas oportunidades han motivado la adhesión de quienes debían llevarlos a la práctica y que “no ha habido respecto de su letra una visión compartida” (p. 105).

En este sentido, Senge (2006) y Urdaneta (2007), coinciden con Leizaola (1999) en que la visión compartida es un elemento esencial del proceso mismo de planificación, que compete a la totalidad de la organización; ya que al involucrar a todo el personal de la institución y tomar en cuenta sus ideas así como sus puntos de vista, se crea un sentido de compromiso de cómo llevar la gestión del cambio, percibiéndose como “una oportunidad y no como una amenaza” (Valecillos, 2009 p.92).

Finalmente, Valecillos (2009) concluye explicando que por el contrario, las intervenciones enmarcadas en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes comienzan con una estrategia de aprendizaje y mantienen una articulación entre los procesos de integración y los cambios de conducta

donde se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el líder de la organización, los gerentes y el personal de la institución, a través del diálogo abierto y cordial. Por consiguiente, el cambio de conducta lleva al cambio organizacional, trayendo como consecuencia un proceso de aprendizaje que incluye a todos.

Debe señalarse que la gestión del cambio exige una estrecha relación con la Gestión del Conocimiento y la Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya que estas últimas dimensiones suponen un cambio de cultura organizacional y de la gestión del cambio. De allí pues, que no se deben desestimar las transformaciones que supone poner en marcha un proyecto de este tipo, considerando desde el principio los factores y elementos que van a apoyar esa gestión del cambio, entre los cuales sobresalen, una planificación basada en el conocimiento del presente que implica, a su vez, el reconocimiento de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades; asimismo el compromiso de la visión compartida del futuro que se ambiciona como organización contralora municipal. Lo contrario, tal y como afirma Leizaola (1999) es vana ensoñación.

**Dimensión: Relaciones con los Usuarios.** Las respuestas obtenidas durante las entrevistas permiten afirmar que si se posee un sistema relacional para interactuar suficientemente con los clientes y usuarios de las Contralorías Municipales (ciudadanos, consejos comunales, concejo municipal, órganos y entes auditados, entre otros), lo cual facilita conocer tanto sus necesidades e intereses, así como los servicios que estos requieren. Sólo un 42, 31% manifiesta que no posee tal sistema relacional. (Ver anexo D Tabla D.40 gráfico D.40).

La experiencia de la autora de esta investigación le permite inferir que los resultados obtenidos de esta dimensión se deben ciertamente a que se ha logrado mantener una comunicación efectiva con todos los usuarios, con

mayor énfasis en los Consejos Comunales de los distintos municipios, los cuales de manera receptiva; aceptan las recomendaciones de las contralorías, mantienen trato cordial con el equipo de trabajo y están abiertos a recibir talleres y charlas de capacitación dirigidas al mejoramiento de sus desempeños; esto último, con motivo de la entrada en vigencia de: Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010), Ley Orgánica de la Contraloría Social (2010), ley Orgánica del Poder Popular (2010), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) y Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010).

Sin embargo, como se evidenció en la dimensión “Tecnologías de la Información y Comunicación”, las Contralorías Municipales no cuentan con la tecnología necesaria para la optimización de sus procesos y, por ende, esta situación no permite fortalecer su desempeño, facilitar el acceso a la información, mantener una comunicación y seguimiento efectivo con las partes interesadas o usuarios a fin de facilitar la rendición de cuentas. Esta situación es debida, según lo expresado por mayorías de los Contralores Municipales, a insuficiencias presupuestarias.

Las prácticas empleadas para difundir los servicios a los clientes y usuarios se hacen a través de prensa escrita, radial, entre otros, debido a la carencia de políticas de comunicación, así como al hecho de no contar (la mayoría de las Contralorías Municipales) con una página web que presente la información de los ámbitos de control, las actuaciones fiscales, la determinación de responsabilidades y las sanciones.

Por otra parte, de acuerdo a Urdaneta (2007) en el modelo burocrático tradicional es difícil visualizar cómo el servicio prestado a los usuarios es óptimo ya que por tener una racionalidad cerrada y centrada sobre sí mismo, no posee un sistema de evaluación permanente que permita conocer sus gustos, condiciones en que se presta el servicio, en definitiva cómo les

gustaría a los usuarios ser atendidos. El modelo burocrático tradicional supone que la estructura y diseño logrado internamente para sus servicios satisface plenamente a sus usuarios. Esto en palabras del autor, llega a generar grandes problemas en las instituciones gubernamentales, en las cuales aún no se ha implementado la cultura de los servicios a los usuarios. En este sentido, la Contralora General de la República encargada, Adelina González , hizo el llamado a todos los funcionarios públicos a identificarse como servidores públicos, según entrevista televisiva, en octubre 14, 2013.

Leizaola (1998) señala que una de las áreas más llamadas a contribuir a la capacidad de servicio es la informática. De allí la importancia de implementar en las Contralorías Municipales del estado Mérida, un área de sistemas que reglamente organice e integre el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación imbuida en un espíritu de servicio, de una convicción arraigada de que su papel es apoyar el desempeño de toda la organización concebidos en las vertientes de la eficacia y de la eficiencia. Esto tendrá un efecto positivo adicional sobre la capacidad de evolución de la institución, frente a los cambios que debe afrontar sin pausa.

No cabe duda que las Contralorías Municipales del estado Mérida deben fortalecer sus relaciones con sus usuarios en lo referente a la evaluación del servicio prestado; en este sentido, es importante desarrollar una arquitectura como la de las Organizaciones Inteligentes, para lo cual es necesario construir redes informales de gente comprometida y altamente autónomas comprometidas con la descentralización y una organización flexible a fin de permitir a todas las personas de la organización tener información actualizada sobre las preferencia y necesidades de los usuarios para administrar la adaptación continua que requiere el cambio.

**Dimensión: Cultura y Valores.** La cultura de cada organización es algo único que distingue a cada una de ellas y está compuesta por multitud de

elementos. Se puede describir de acuerdo a Beitler (2006) como los supuestos básicos compartidos que una organización enseña a sus miembros sobre la manera correcta de comportarse, pensar y evaluar. Por consiguiente, el análisis de esta dimensión se orientó a indagar los valores de la organización y los modelos mentales para su comprensión cultural. Al respecto los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Con respecto al compromiso del personal de las Contralorías Municipales del estado Mérida con la misión, visión y valores de la organización, el 63,46% de los entrevistados consideran que todos los miembros de la organización comparten y se sienten comprometidos con estas ideas rectoras (ver anexo D, tabla D.42 y gráfico D.42). Sin embargo, en lo referente a los mecanismos para estimular el sentido de pertenencia y afiliación de la organización; el personal operativo asegura que no se promueven ni se crean mecanismos para estimularlos. Esto evidencia una incoherencia en la cultura organizacional de las Contralorías Municipales del estado Mérida ya que el compromiso debe estar alineado al sentido de pertenencia, así como el sentido de pertenencia y afiliación está inmerso en el compromiso.

Los resultados obtenidos anteriormente, permiten inferir, lo afirmado por Senge (1990) el cual manifiesta que en las organizaciones tradicionales no se interesan por el alistamiento y compromiso de las personas, ya que la jerarquía de comando y control sólo requieren acatamiento, “ese es su único modelo mental” (p. 281). El autor indica que hay un mundo de diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, quieren de verdad a la visión organizacional. En contraposición; las personas que acatan sólo aceptan la visión, tal vez por el hecho de conservar el empleo, complacer al jefe, obtener una promoción, pero no quiere la visión por y en sí misma. No es su visión propia o, al

menos, no saben cuál es su propia visión. Tal situación obedece a que las visiones en las organizaciones tradicionales son de tipo prescriptivo, creado por los niveles superiores o directivos sólo para ser procesado y aplicado.

En cambio, en las organizaciones Inteligentes, la visión se construye sobre la base de la participación y aporte de todos sus miembros. En otras palabras, se trata de una "visión compartida", que crece como subproducto de interacciones de visiones individuales, en donde cada persona aporta ó agrega algo nuevo, refinándola y dándole vida, permitiendo coexistir las múltiples visiones, escuchando para sintonizar el rumbo atinado, el cual unifica todas las visiones individuales. Esto en palabras Senge (1990) genera un sentido de compromiso en donde la persona comprometida no "respetar" las reglas del juego, sino que se hace responsable del juego. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. "Son capaces de lograr lo que parece imposible" (p. 280)

Con respecto a la tolerancia de los errores o disfunciones cometidos por el personal, el 61,54% de los entrevistados manifiesta que se aprende de los errores que no se hayan cometido de mala fe sirviendo de incentivo para mejorar los procesos y sistemas, es decir, no se sanciona al empleado. (Ver anexo D, tabla D.46 y gráfico D.46). Sin embargo, se cuenta con un completo sistema de sanciones: amonestación verbal, llamada de atención, entre otros. En este sentido, en nuestras Contralorías Municipales del estado Mérida, se evidencia lo afirmado por Chiavenato (1999) en cuanto al sistema administrativo se caracteriza por ser un sistema autoritario benevolente en donde, en palabras del autor, existe cierta condescendencia en la organización. El sistema utiliza penas y castigos, pero se preocupa por las recompensas, que son estrictamente materiales y salariales, frías y calculadas.

De acuerdo con Urdaneta (2007), Senge (2006) y Chiavenato (1999), en las Organizaciones Inteligentes, no solamente el error cometido por los

miembros de la organización sirve de sistema de incentivo creativo y oportunidad de mejoramiento, sino que también se cuenta con un sistema de incentivos muy bien diseñado para el trabajador eficiente con énfasis en las recompensas salariales como parte de su esquema de remuneración variable para alcanzar metas y resultados, así como recompensas sociales ó simbólicas, siendo innovadoras y cuando ocurren se deciden y administran en los equipos de trabajo, por ser un sistema abierto, democrático y participativo. Asimismo el sistema se apoya en la confianza total en las personas y en el empowmerment, incentivando la responsabilidad y el trabajo conjunto en equipo, recompensado también, aquellas ideas que sirvan para mejorar los procesos y sistemas, para desarrollar la creatividad y la cohesión del equipo de trabajo.

En lo concerniente a los valores sobre los cuales se promueven las relaciones entre el personal, se obtuvieron discrepancias en cuanto a lo percibido por el personal gerencial y por el operativo. El 81, 25% de los gerentes afirma que las relaciones están basadas en la confianza, el diálogo abierto y cordial. Sin embargo, en el nivel operativo, se opina lo contrario, observándose que un 58, 33% asegura que las relaciones están basadas en la “obediencia ó subordinación” (ver anexo D, tabla D.47 y gráfico D.47).

Tales discrepancias entre el personal gerencial y operativo permiten inferir que en el caso de las Contralorías Municipales todavía se encuentran *signadas y enmarcadas por el modelo tradicional burocrático*. La estructura tradicional de la organización tiene muy marcada la obediencia y la subordinación, lo cual no permite ni facilita, en la mayoría de los casos una aproximación de la gerencia ni un sistema de participación, colaboración y comunicación entre todos los miembros de la organización, dificultando el aprendizaje. Todo ello justifica además, de forma contundente el hecho del que el personal siga concibiendo a su organización contralora municipal

como una entidad tradicional (75%) y no como una institución vanguardista. (Ver anexo D, tabla D.50 y gráfico D.50).

De acuerdo con Araujo (2010), esos principios administrativos son obsoletos para toda organización innovadora, por ello se requiere cambiar los supuestos básicos sobre la forma de pensar de los individuos, cambiar paradigmas o modelos mentales que se tienen sobre las organizaciones, por nuevas creencias, principios y valores e intereses cónsonos con la realidad actual que se vive en esta nueva sociedad de la información y el conocimiento. Por tanto, el reto que se presenta es cambiar el actual sistema axiológico de las contralorías y sustituirlo por otros más acordes con estos tiempos y con el entorno organizacional.

Todo lo anterior implica sin duda un cambio de cultura organizacional, que necesita la definición de un proyecto organizacional que mida todas las circunstancias involucradas y, sobre todo, la resistencia al cambio, no sólo del personal operativo, sino que también implica un compromiso de la alta gerencia.

Por lo anteriormente expuesto, se desprende que para convertir las Contralorías Municipales, en Organizaciones Inteligentes, es necesario cambiar su visión respecto al trabajo, mediante un cambio de cultura organizacional que involucre valores y principios innovadores, así como un cambio en la representación social acerca de ellas mismas, lo cual no es fácil y requiere tiempo.

**Dimensión: Salud Corporativa.** Finalmente, del análisis de la salud corporativa dentro de las Contralorías Municipales del estado Mérida, se desprende, en forma general, que en los periodos de fatiga, el empleado recurre al café o al cigarrillo, como forma de disipar el aburrimiento y el estrés. Tal situación se proyecta de manera clara en los gráficos discriminados y globales.

De igual modo, la mayoría consideró que la rutina, la falta de interacción y el conservar procedimientos obsoletos sin posibilidad de participar en su rediseño, genera baja autoestima, malestar, recurrencias médicas y tendencia a la enfermedad, contribuyendo esto a que se presenten enfermedades o contratiempos de salud entre el personal. (Ver anexo D, tablas D.52 y D.53 además gráficos D.52 y D.53).

Dentro de este orden de ideas, el autor Urdaneta (2007) aconseja, que para seguir teniendo a la gente motivada cuando se atraviesa por una crisis generalizada, es importante motivar y mover a la participación y la creatividad, lo cual se logra a través de sencillos ejercicios de aptitud física (aeróbicos, distensión, estiramiento muscular, entre otros), asimismo recomienda de ser posible la construcción de gimnasio en los propios sitios de trabajo.

De acuerdo a su experiencia lograda durante más de veinte años de observación y sucesivas intervenciones psicosociales a organizaciones tradicionales de América Latina, Urdaneta (2007) asegura que la rutina, la dificultad de interacción, el conservar procedimientos obsoletos, sin participar para su rediseño, genera baja autoestima, malestar, recurrencias a consultas médicas y tendencia a la enfermedad. Inclusive existe la propensión a la hipocondría que es una enfermedad que se manifiesta por una alteración mental que se caracteriza por una preocupación obsesiva y sin motivos por la propia salud, provocando depresión y ansiedad.

Asimismo, el autor también destaca que los ambientes organizacionales donde se crean condiciones para recurrir al café o fumar cigarrillo como forma de aliviar o disipar el estrés, propician las complicaciones en el sistema cardiopulmonar y en sistema nervioso.

Es importante mencionar que durante las visitas realizadas a las nueve Contralorías seleccionadas, se evidenció que todavía y sobre todo las de

mayores de 11 miembros y algunas pequeñas, no cuentan con una sede propia y en algunas se presentan condiciones de hacinamiento del personal, que no cuenta con los estándares de ergonomía para que el talento humano desempeñen sus labores de forma eficiente.

De ahí, que se podría resumir que el realizar ejercicios de aptitud física ayudan a mantener una excelente moral y actitud física para el trabajo, lo cual contribuye al espíritu de lo que es una Organización Inteligente u organización que aprende.

En conclusión del análisis efectuado hasta ahora, como lo demuestran las anteriores dimensiones, se puede afirmar, sin lugar a dudas que las Contralorías Municipales del estado Mérida son organizaciones tradicionales.

Sin embargo, lo más importante de todo es la reflexión de que la mayor parte de los obstáculos para aprender, crecer y desarrollarse como organización no hay que buscarlos afuera de las organizaciones, sino que se hallan en su interior, en forma de resistencias al cambio o como lo define Peter Senge "rutinas defensivas" institucionalizadas, entre ellos: un modelo burocrático y poco preocupado por el aprendizaje, una cultura no favorable a la comunicación, al trabajo en equipos multifuncionales o redes informales que propicien la autonomía y el desarrollo organizacional.

Finalmente, en palabras de Tintoré (2010) todo ello requiere la existencia de compromiso y unidad de la organización y en especial, un compromiso con la verdad, que no es otra que la de decidir el futuro que se ambiciona como organización en una Sociedad del Conocimiento.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1. CONCLUSIONES**

En este capítulo se presentan las principales conclusiones, recomendaciones y lineamientos a los cuales se arriban una vez concluida la presente investigación cuyo objetivo general consiste en determinar los lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en organizaciones Inteligentes. Para ello se estudiaron 17 dimensiones de dichas organizaciones: planificación, comunicación, estructura organizacional, selección del personal, capacitación y desarrollo del personal, toma de decisiones, satisfacción en el trabajo, ejercicio de autoridad, trabajo en equipo, normas y procedimientos, control, gestión del conocimiento, gestión de las tecnologías de la información y la comunicación, gestión del cambio, relaciones con los usuarios, cultura y valores y salud corporativa.

I.- En cuanto a los resultados obtenidos referidos a la caracterización de las Contralorías Municipales, se puede decir de acuerdo a la revisión de la bibliografía realizada, así como a la entrevista estructurada, administrada a una muestra estratificada de 9 contralorías del estado Mérida (56 gerentes y 104 personal operativo), que la actual gerencia de las Contralorías Municipales del estado Mérida sigue arraigada al modelo burocrático de la era industrial, de principios del siglo XX, y que los principales factores que inhiben su modernización o su adaptación a los nuevos tiempos, son los modelos mentales o supuestos subyacentes, a través de los cuales se

considera a la organización como un sistema cerrado a su entorno, fundamentalmente caracterizada por una estructura piramidal; una comunicación estrictamente establecida, escrita y poco participativa, por lo cual no fluye por toda la organización; organigrama y manuales rígidos; centralización de la toma de decisiones; capacitación del personal sin seguir con un plan de desarrollo organizacional con miras a lograr las capacidades institucionales requeridas, entre otros; donde los seres humanos siguen siendo considerados como simples "recursos", obstaculizando el mejoramiento significativo de las Organizaciones Contraloras Municipales del estado Mérida.

Estos modelos mentales que prevalecen en las Contralorías Municipales del estado Mérida, se fundamentan en una cultura organizacional tradicional, que tienen que ver con ideas o esquemas acerca de la organización mecánica, pues está concebida como un ente, rígido, formal e inflexible.

Además se conoció que respecto al personal aún una porción significativa de éste es seleccionado por proselitismo político.

II.- Por otra parte, dado que estas organizaciones les corresponde prestar un servicio especializado a la ciudadanía, de mayor responsabilidad, impulsado por el Estado venezolano mediante reformas e innovaciones administrativas a raíz de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, así como el importante número de leyes y normativas que afianzan el proceso de actualización y modernización de la Administración Pública, responsabilidad además que es llevada a cabo a través del conocimiento de sus profesionales, la autora de la investigación concluye que es necesario ajustar la gerencia de las Contralorías Municipales a los tiempos modernos, a través del enfoque de las Organizaciones Inteligentes u Organizaciones que Aprenden, por ser éste

recomendable para cualquier organización que quiera sobrevivir y crecer en la Sociedad del Conocimiento y la Información, donde las dos nuevas formas de dominar la realidad son la *“Información y el Conocimiento”*; donde, por consiguiente, el Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento se convierten en las principales ventajas competitivas ó distintivas y sostenibles a largo plazo. De acuerdo al enfoque de las Organizaciones Inteligentes, las organizaciones deben abordarse como sistemas complejos sociales en continua interacción con su entorno en donde el centro de la organización pasa a ser su personal, su talento humano en un ambiente abierto a la participación y el intercambio de ideas, comunicación y compromiso de todos.

Para lograr esa transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, se requiere un cambio profundo cuyos elementos facilitadores más importantes para su gestión son: en primer lugar, el fomento de una cultura organizacional innovadora basada en un ciclo de aprendizaje profundo que conlleve a un cambio de cultura organizacional, que facilite no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes; sino de nuevas perspectivas mentales tanto individuales como colectivas, sustentada en nuevos valores y una nueva forma de concebir a las organizaciones como sistema sociales abiertos; en continua interacción con su entorno tanto interno como externo; con un espíritu emprendedor por parte de todos sus miembros y, en especial, de la alta gerencia.

En segundo lugar, es necesario idear una Arquitectura Organizacional en donde se practique el trabajo en equipos multifuncionales e integradores, basados en procesos y no en funciones, apoyado en el uso óptimo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilite y promueva una nueva tecnología intelectual para la solución de problemas y la existencia de efectivos canales de información, que apoye el desarrollo de las cinco

disciplinas de aprendizaje: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico. Para hacer posible esto la investigadora concluye que se debe propender a un cambio de la cultura organizacional de las Contralorías Municipales orientado tanto a los aspectos estructurales, como a los de índole humano cultural, para lo cual plantea también una serie de recomendaciones en el apartado siguiente.

Además todo lo anteriormente expuesto contribuirá a su vez, a la modernización de la Contralorías Municipales del estado Mérida enmarcados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; la cual establece, en su artículo 84, la necesidad de crear mecanismos abiertos y flexibles para descentralizar y transferir a sus usuarios o ciudadanos los servicios que éstos gestionen, previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo: la interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad, la participación de sus trabajadores y comunidades en la gestión de empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos municipales, de donde se desprende también las llamadas Contralorías Sociales.

III.- Finalmente, de acuerdo al método prospectivo del análisis estructural efectuado a las 17 dimensiones estudiadas de las Contralorías Municipales efectuado a través de un análisis de motricidad y dependencia (ver anexo E), se determinó como prioritario implementar los cambios en las siguientes seis dimensiones: comunicación, selección del personal, capacitación y desarrollo, estructura organizacional, normas y procedimientos, y Tecnologías de la Información y la Comunicación ajustados a su entorno y a los servicios que prestan las Contralorías Municipales del estado Mérida, que no es más que la administración eficiente de los recursos de la comunidad a la cual se deben y así cumplir con lo

establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en lo referente a un servicio fundamentado en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública

## **2. RECOMENDACIONES**

Para la determinación de los lineamientos, que a juicio de la investigadora, son necesarios para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, se recomienda trabajar, a partir de este momento, en los lineamientos relacionados sobre las seis (06) dimensiones claves ya enunciadas precedidos de las siguientes tres (03) fases de talleres para colocar en marcha el cambio planificado:

**1ra. Fase.** La primera fase de talleres debe hacerse con el objetivo de concientizar y sensibilizar a todo el personal de las Contralorías Municipales sobre formas alternativas de realizar el trabajo de esas organizaciones, reflexionando sobre lo que se está haciendo y qué no está bien. Esto significa, primero, convencerse que existen objetivos que no se están alcanzando, segundo, convencerse que es necesario cambiar la forma de pensar sobre los órganos de control fiscal, tercero, difundir entre el personal que existen nuevas formas de pensar ó enfoques y diferentes formas de hacer las cosas o de “aprender” a hacerlo mejor. Esto contribuirá al “aprendizaje adaptativo” que tiene que ver con el cambio organizacional necesario para facilitar el ajuste de la organización al entorno.

**2da. Fase.** La segunda fase comprende la realización de talleres que deben tener como objetivo la reflexión e indagación de cómo mejorar la comunicación del personal en todos los niveles de la organización, a fin de

construir esa “arquitectura social” que facilite el “aprendizaje generativo”, el cual tiene relación con la transformación del entorno tanto interno como externo y el desarrollo organizacional. Este taller contribuirá a generar una cultura organizacional sustentada en la participación y cooperación.

**3ra. Fase.** La tercera fase, de talleres consistirá en planificar con la participación de todo el personal (gerencial y operativo) la realización de talleres sobre el enfoque de las Organizaciones Inteligentes y la Quinta Disciplina, acompañados sobre publicaciones sobre dichos temas para la reflexión por parte de cada uno.

De igual forma, se recomienda realizar seguimiento ó monitoreo, en los primeros meses de introducción de los cambios, para lo cual se sugiere realizar reuniones periódicas a fin de evaluar el progreso de los cambios e implementar correcciones y realizar aclaratorias de todas las dudas que se presenten. Propiciando de esta forma, el ciclo de mejoramiento continuo.

Los cambios que se recomiendan deben producirse de forma progresiva y programada, e incluye a la alta dirección. El cambio o transformación organizacional no debe ser impuesto por la alta gerencia, ya que como afirma Urdaneta (2007, p.100) “quienes mejor pueden solucionar un problema son aquellos que lo viven y lo sufren de cerca” y también, de cuya solución depende en algunos casos la supervivencia de la organización. Por tanto, la transformación de las Contralorías Municipales se puede lograr a mediano o largo plazo pero su inicio debe comenzar ahora, en el corto plazo con los talleres.

Este ambicioso proyecto puede ser alcanzado promoviendo la comunicación abierta y honesta, comunicando a su vez valores compartidos, siendo coherentes, mostrando gratitud por la cooperación y el apoyo mutuo y

permitiendo cierta autonomía del personal. Las intervenciones estructurales deberán considerarse sólo después, tomando en cuenta que la estrategia debe preceder siempre a la estructura. No se trata de invertir cuantiosos recursos financieros, de modificar sus instalaciones o de adquirir equipos costosos. Se trata básicamente de cambiar la forma de pensar e interactuar, de cambiar algunas representaciones de lo que son y deben ser las Contralorías Municipales del estado Mérida.

Se trata de visualizar a las Contralorías Municipales como organizaciones en constante aprendizaje, lo cual requiere clarificar y compartir las ideas rectoras de la arquitectura organizacional, es decir, la misión, visión y valores organizacionales de vanguardia, así como un cambio de conducta de las estructuras de poder o niveles jerárquicos, en razón de conformar una gerencia inteligente que equilibre los objetivos organizacionales con los individuales. Esto contribuirá a que las Contralorías Municipales adquieran autonomía funcional, administrativa y organizativa para reorganizarse en función de sus procesos, ya que entre los retos que le impone la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela está el ser el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos con principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Ahora bien, para concretar su propuesta, la investigadora ha diseñado los lineamientos que deberán aplicarse para transformar las Contralorías Municipales en Organizaciones Inteligentes, de la forma que se explican en la sección siguiente.

### **3. LINEAMIENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS CONTRALORÍAS MUNICIPALES DEL ESTADO MÉRIDA EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES.**

La transformación planteada en este apartado, no se refiere a grandes cambios impuestos por la gerencia, que normalmente involucran un cambio único. Se trata más bien del inicio de un ciclo de cambio profundo, para utilizar una expresión de Peter Senge, para quien **cambio profundo** es “el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas (Senge, 2000, p. 14). Los cambios que se recomiendan, son en primer lugar cambios relacionados con la gerencia del recurso humano, específicamente lo atinente al proceso de comunicación, selección, capacitación y desarrollo. En segundo lugar, esos cambios se relacionan con la concepción que se tiene sobre las organizaciones (estructura, gestión de las TIC's y normas y procedimientos).

Cabe destacar, que la Contraloría General de la República, órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal y por ende; de las Contralorías Municipales, ha impulsado cambios para la modernización del sistema y adaptarlo a las demandas de esta nueva Sociedad de la Información y del Conocimiento; así como a las innovaciones administrativas enmarcadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela entre los que destaca la incorporación de la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados, así como también la participación de su personal mediante mecanismos autogestionarios (descentralización ó autonomía) orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.

Sin embargo, a juicio de la investigadora no se han llevado a cabo con el éxito requerido, porque como ya se ha destacado los cambios organizacionales se siguen sustentando en modelos mentales provenientes del modelo burocrático weberiano, lo cual inhiben las modificaciones internas de la gente y el cambio organizacional como lo indica Senge. Esto hace que nuestras instituciones públicas en general, no respondan a la velocidad de los cambios del entorno y a las demandas de los usuarios o ciudadanos.

Se hace evidente entonces, promover un cambio profundo que impulse una cultura organizacional innovadora que facilite nuevas perspectivas mentales tanto individuales como colectivas, apoyada en nuevos valores y en una nueva forma de concebir a las organizaciones como sistemas sociales abiertos y complejos. De allí pues que surge la necesidad de idear una Arquitectura Organizacional donde se practique el trabajo en equipo multifuncionales e integradores basados en proceso y no en funciones. En esto consiste también el desarrollo de la nueva "arquitectura social".

Seguidamente se señalan los lineamientos que se recomiendan, tomando en cuenta cada una de las dimensiones identificadas como clave, para lograr transformar las Contralorías Municipales en Organizaciones Inteligentes.

**A. Con respecto a la dimensión comunicación,** si se parte del significado de este término, se tiene que Ivancevich et. al (2006, p.421) señala que la comunicación es el aglutinante de las organizaciones. Para el autor, la comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

Por consiguiente, en la medida que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces, en esa misma medida serán menos eficaces las organizaciones, pues la comunicación es inherente al funcionamiento de estas. Con ella se pretende transmitir información y conocimientos de una persona o grupo a otro, mediante símbolos comunes verbales o no verbales. Visto de esta forma, se deben mejorar los procesos de comunicación en las Contralorías Municipales del estado Mérida para lograr, en primer lugar, el intercambio de pensamientos, acciones reflexiones entre el líder ó máxima autoridad de las Contralorías Municipales con los gerentes y el personal de la institución. Trayendo como consecuencia, un cambio de conducta que conlleva a un proceso de aprendizaje que incluye a todos los miembros de la organización.

Para Araujo (2010), este tipo de comunicación abierta también es importante para el cambio de cultura social; es decir, nuevas formas de pensar e interactuar, que suponen la sustitución de antiguos conceptos prescriptivos y normativos, por conceptos descriptivos y explicativos a través de nuevos valores relacionados principalmente con la creatividad, la cooperación, la integración de las aspiraciones individuales y colectivas, la confianza, la investigación y el auto- aprendizaje.

Para el desarrollo de este tipo de comunicación se recomienda prácticas interactivas y reflexivas que se pueden canalizar desde las primeras fases de talleres en un ambiente de apertura y diálogo. Esto a su vez, favorecerá una *“Visión Compartida”* e integral entre todos los miembros de la organización y el desarrollo de las *“ideas rectoras”* de la organización, es decir, su visión, su propósito o misión, sus valores centrales, coherentes con los valores y aspiraciones de la gente, logrando inspirar el genuino entusiasmo, afianzar el compromiso, el sentido de pertenencia y la motivación al logro de sus miembros con los objetivos de la institución. Para ello se sugiere la

comunicación en línea y en red, facilitando el contacto en tiempo real para proponer ideas de mejoramiento y contribuir al éxito de la organización.

De lo anteriormente expuesto, se puede decir entonces, que la dimensión comunicación viene a conformar la dimensión ó variable interface del sistema organizacional, ya que propicia mediante el diálogo, un proceso de interacción y de intercambio de sentimientos, opiniones e ideas ó cualquier tipo de información; además de escuchar, entender y relacionarse con todo el personal de la organización. Esto contribuirá primeramente, a obtener conocimiento e información para el aprendizaje y para la acción; en otras palabras, para pensar, reflexionar e interactuar colectivamente y estratégicamente sobre los cambios que son de largo plazo y los que se pueden lograr directamente. La comprensión de esto es la esencia del pensamiento estratégico.

En segundo lugar, la dimensión comunicación contribuirá a la búsqueda de la verdad en lo referente a la visión que se desea alcanzar como organización y las brechas que hay entre la realidad actual y la que se quiere lograr; asimismo dará origen a un cambio indirecto en la cultura de la organización y a un pensamiento sistémico, pues la comunicación abierta propicia la integración en todos los niveles, tanto el gerencial como el operativo, pilar fundamental para el desarrollo de las cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

**B. En cuanto a la dimensión capacitación y desarrollo del personal,** existe el convencimiento de que las organizaciones aprenden a través de los individuos que la conforman; por tanto, la capacitación y desarrollo de las personas son un elemento fundamental en las Organizaciones Inteligentes. Cejas (2007) señala que *Aprender es cambiar*, por lo que la

capacitación y desarrollo continuos asegura la evolución, la dinámica y la consecución de los cambios organizacionales.

Hoy por hoy, en una sociedad donde las nuevas formas de abordar la realidad son la información y el conocimiento, la cultura del cambio viene precedida por la cultura de la capacitación y desarrollo continuo. Como puede observarse, el aprendizaje organizacional maneja los conceptos de cambio cultural, lo cual conlleva al desarrollo de nuevas aptitudes, nueva conciencia y sensibilidad, así como nuevas actitudes y creencias en la forma de pensar e interactuar. Ello implica:

- Entender a la organización contralora municipal en un contexto o entorno cambiante y dinámico (pensamiento sistémico).
- Adaptar la organización contralora municipal a la cultura sistémica del cambio, lo cual significa modificar: a) el sistema axiológico de la institución, es decir valores, ritos, usos costumbres; b) una nueva arquitectura social ó estructura humano-relacional formando una nueva organización democrática , participativa, más horizontal y flexible, a través de dos orientaciones: hacia el entorno externo y hacia el entorno interno, modificando el clima de la organización, y basándose en comunidades de aprendizaje, en donde todos aprenden y todos enseñan. Así se configura un sistema de aprendizaje por donde circule el conocimiento en todos los niveles.

Con respecto a este último señalamiento, es importante destacar lo sugerido por Zambrano (2001) el cual manifiesta que es fundamental que la gente y la organización misma internalicen, desarrollen y consoliden un conjunto de valores. Entre otros podemos citar:

- Ser honesto (ética)
- Ser responsable (petición y rendición de cuentas).
- Ser servidos público.
- Identificarse con la institución y la región.
- Compartir la misión y visión de la institución.
- Ser emprendedor.
- Respeto a la dignidad humana.
- Agregar valor.
- Ser trabajador creativo.
- Compartir riesgos, fracasos y éxitos.
- Ser competente y competitivo.
- Ser transparente.
- Ser comunicativo.
- Ser demócrata, plural, respetuoso con quien se disienta.

Dentro de este marco, se recomienda procesos de capacitación que faciliten a los miembros de la organización contralora municipal el desarrollo de dominio personal, habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, así como también capacitación en el análisis de datos y el uso de sistemas de información. La dimensión capacitación y desarrollo del personal debe estar orientada entonces, al ciclo de aprendizaje profundo que en esencia constituye el cambio de cultura y valores, de igual forma al desarrollo de nuevas habilidades y competencias así como a la innovación en la infraestructura organizacional.

En este sentido, instrumentos ó medios como cursos, seminarios, conferencias, lecturas supervisadas, reuniones de grupo, video/ diapositivas/CD/ video- conferencias, brainstorming, coaching contribuirán al desarrollo de nuevos métodos y herramientas para mejorar la calidad del trabajo que se realiza en las Contralorías Municipales. En otras

palabras, la idea central de la dimensión capacitación y desarrollo del personal es la consecución de una cultura de aprendizaje continuo que garantice la descentralización en la toma de decisiones (autonomía ó localismo); así como el desarrollo del empowerment o trabajo en equipo, donde una buena parte de la autoridad se delega a los niveles operativos; la adecuada mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos; la gestión del conocimiento y la excelencia organizacional.

De acuerdo a Senge (2006) esto amerita también una nueva comprensión del papel de la planificación como infraestructura para alentar el aprendizaje, ya no como una función directiva destinada a presentar respuestas, sino como un proceso, mediante el cual los equipos de trabajo o de gestión, *“cambian modelos mentales compartidos de su organización y su entorno”* (p.34). Por consiguiente, las Contralorías Municipales del estado Mérida deben planificar y desarrollar la capacitación y desarrollo de su personal con enfoques como el de la Organización Inteligente, orientado a la creación de nuevas capacidades, aptitudes y actitudes para aprender a conocer, a hacer, a convivir y a trabajar en proyectos; así como a aprender a ser (valores como la solidaridad y amor por el saber); que se correspondan sus estrategias institucionales.

En este sentido, se sugiere también integrar a las Contralorías Municipales en la dinámica de cambio que equivale a introducir una cultura de capacitación a dos niveles fundamentales: investigación y desarrollo (I+D) con lo que se aporta innovación al entorno, tanto interno como externo, a la vez que se controlan nuevas tecnologías y capacitación para conformar así una organización que se adapte a estos cambios que demanda la sociedad.

En la construcción de Organizaciones Inteligentes, las aptitudes que se adquieren modifican la comprensión y logros de las personas porque afectan profundamente al ser. Se trata de aptitudes que conducen a una nueva conciencia porque modifican el modo de pensar e interactuar de todos los miembros de la organización y, a su vez, representa y contribuye a una profunda modificación en la cultura de la organización, porque los cambios resultantes son profundos y duraderos.

**C. En cuanto a la dimensión selección del personal,** y de acuerdo a lo expuesto anteriormente tanto en las dimensiones comunicación como en capacitación y desarrollo del personal, se puede inferir que para mejorar el ambiente de trabajo en las Contralorías Municipales, desarrollar el compromiso y la confianza entre el personal; es decir, para generar una cultura organizacional en estas organizaciones, diferente a la reinante, se ha de comenzar por revisar e intervenir activamente en el proceso de selección de personal, ya que de éste dependerá el que sólo ingrese personal que además de capacitado y especialista, posea capacidad de aprender tanto nuevas aptitudes (aspiración, reflexión y conversación y conceptualización), como tener actitud para “aprender a aprender” de manera continua y autónoma. Es decir; que posea capacidad de liderazgo y espíritu emprendedor para combatir el culto del “líder héroe”, en palabras de Peter Senge, por ser éste también uno de los elementos que permite conservar instituciones adversas al cambio y al aprendizaje organizacional.

En las Contraloría Municipales, es necesario incorporar personal con imaginación y creatividad, sobre todo en esta nueva era de la sociedad del conocimiento y de la información que viene exigiendo nuevas formas y variables (información y conocimiento) para abordar la realidad actual; una nueva sociedad que requiere nuevas formas de pensar y actuar, que

necesita nuevos y más conocimientos, y que solo se puede lograr uniendo todos los elementos existentes en la Organizaciones Inteligentes.

Igualmente importante es vigilar el proceso de reclutamiento y selección del personal de las Contralorías Municipales del estado Mérida para tomar en cuenta los valores sociales, que poseen los aspirantes a los fines de que éstos sean cónsonos con los que se manejan en las Organizaciones Inteligentes: cooperación, respeto, honestidad, participación, entre otros.

Resulta claro, que las dimensiones capacitación y desarrollo del personal así como la selección del personal sean las variables internas del sistema referidas al lado humano de las organizaciones y al tipo de talento humano, requerido por la institución, y que sean, a su vez; *las dimensiones de “apalancamiento”* para la construcción y transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes. Por consiguiente, en la medida en que más personal capacitado y que reúna los requerimientos del puesto ingrese a la organización, más beneficioso será para ésta; no sólo porque ello se verá reflejado en la calidad del trabajo que esas personas realicen, sino porque mayor será la colaboración que se pueda esperar de ellos y más armónico será el ambiente de trabajo.

Así, a la hora de solventar un problema, o de sustituir a un funcionario, se podrá disponer de un mayor número de trabajadores potenciales que brinden alternativas, o cubran las plazas, vacantes, además habrá más candidatos para ocupar posiciones en la alta gerencia que conozcan a la organización y su entorno. Se trata de tener personal que cumpla con el nuevo rol asignado a los jefes en las Organizaciones Inteligentes: el de ser tutores o facilitadores, entrenadores y desarrolladores de las habilidades de su personal. El jefe que aprende a ver a su personal como colaboradores y no como subalternos, comprometiéndose con ellos y con la institución. Cuando

esto pasa, existe la posibilidad de recibir mayores aportes por parte de los trabajadores, sobre cómo mejorar un proceso, o sobre una nueva técnica para realizar un trabajo, lo cual indiscutiblemente, repercute en la generación de un clima más propicio para el cambio permanente en que han de moverse las organizaciones hoy.

En este sentido se recomienda al Sistema Nacional de Control Fiscal fortalecer ó implementar programas de capacitación que contribuyan a formar tutores o facilitadores a fin de orientar tanto al personal de nuevo ingreso, como al personal activo de las instituciones contralora municipales para desarrollar en la práctica sus habilidades y destrezas, en correspondencia con los procesos encomendados.

Finalmente se recomienda la implementación del Currículo Integral por Competencias que incluya los tres dominios básicos para una mayor comprensión de los objetivos de la selección, capacitación y desarrollo del personal, los cuales según Cejas (2007) identifican lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor; por lo tanto, se considera que éstos se desprenden del ámbito de:

- De los conocimiento- SABER: motivación, sentido de reto, interés en el trabajo bien hecho, cooperación con otros y búsqueda de la idoneidad (Dominio personal, aprendizaje en equipo y visión compartida)
- De las competencias- SABER CONOCER: comprensión del problema o de la actividad dentro del contexto (pensamiento sistémico)

- De las actitudes- SABER HACER: ejecución de procedimientos específicos para resolver el problema con planeación, regulación y evaluación (compromiso personal).

La combinación de estos saberes permitirá garantizar los resultados de la capacitación y el desarrollo de las cinco disciplinas sistémicas.

**D. Respecto a la dimensión estructura organizacional.** De acuerdo con Araujo (2010) sustituir una cultura organizacional por otra como la que se requiere para las Organizaciones Inteligentes, significa cambiar de paradigma o de representación social acerca de las organizaciones y sus miembros, a través de nuevos valores y principios relacionados, principalmente con: la creatividad, la confianza, la cooperación, la investigación y el auto- aprendizaje.

De ahí que, la dimensión estructura organizacional juega un papel preponderante en la sustitución y consecución de esta nueva cultura que abarca una amplia gama de cambios de arquitectura social, que se requiere para transformar a las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, lo cual implica rediseñar los procesos que se llevan a cabo, conformar equipos de trabajo autónomos, multifuncionales o de autogestión, bajo un nuevo sistema de incentivos individuales y colectivos, que estimule el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como herramienta de apoyo para el intercambio de ideas.

Emprender esta reingeniería organizacional o de proceso requiere identificar los procesos, los equipos multifuncionales y las formas de interactuar de estos para llegar al diseño adecuado de la estructura. En otras palabras, es posible que cada uno de los departamentos existentes deben ceder parte de su personal y fusionarlos para dar paso a otra entidad

interdisciplinaria y multidisciplinaria de trabajo, cambiando y combinando, jerarquías, tramos de control y canales de información y comunicación.

En este sentido muchas cosas han de cambiar para los directivos o ejecutivos: jerarquías, papeles, estatus, entre otras, para convertirse ahora en facilitadores; ya no serán jefes, serán líderes intelectuales de pequeños equipos de trabajo altamente sensibilizados al cambio, y entrenados en sus procesos y facultados para auto dirigirse y vigilarse. De ahí la importancia de orientar la estructura de las organizaciones contraloras municipales con base en los procesos, no en las funciones, que facilite la integración. Por tal motivo, la idea de integración debe estar presente y asociada al concepto de aprendizaje organizacional y de la Organización Inteligente, esto es porque bajo un enfoque sistémico se deben incluir todos los elementos y recursos de la organización; es decir, contar con una visión holística y compartida.

Finalmente, de acuerdo con Zambrano (2001) existen ventajas cuando una institución pública es flexible o descentralizada, entre ellas podemos mencionar que logra responder con mayor velocidad a los cambios del entorno y a las demandas de los usuarios o ciudadanos, son más eficaces y eficientes ya que permite conocer más directamente los problemas, las causas que los generan, logran la participación de todo su personal, así como también la participación de las comunidades en el diseño, ejecución y mantenimiento en el tiempo de las soluciones a los problemas (en menor tiempo y menor costo económico) y son más innovadoras ya que las buenas ideas surgen del contacto directo de la organización con el cliente, con el usuario sea ésta una organización privada ó pública.

**E. En lo referente a la dimensión Gestión de las TIC's, es pertinente tomar como punto de partida la definición de aprendizaje de Senge (2006) el cual afirma que aprender en las organizaciones significa someterse a la**

prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente con su propósito central.

Resulta claro entonces, que desde la perspectiva de las Organizaciones Inteligentes, las Tecnologías de la Información y la Comunicación juegan un papel preponderante en la integración y en el acceso a la información y el conocimiento organizacional, ya que son las herramientas que permiten la gestión del conocimiento de un modo más acelerado, facilitando su actualización en tiempo real, fortaleciendo ese enfoque global que debe tenerse en toda la organización, propiciando una forma de apoyar los cambios, e incrementando la comunicación y la creatividad. Además apoya el trabajo en equipo, inclusive a distancia.

Aunado a esto, está en consonancia con la Ley Infogobierno en Venezuela, publicada en Gaceta Oficial Nro. 40.274 de fecha 17 de octubre de 2013 cuyo propósito es facilitar el establecimiento de las relaciones entre el poder público y sus usuarios o ciudadanos mediante las tecnologías de la información y la comunicación, así como también facilitar las condiciones necesarias y oportunas que propicien la mejora continua de los servicios del Poder Público y por ende de las Contralorías Municipales del estado Mérida.

Por consiguiente, la gestión de las TIC's no son exclusivamente hardware y software, sino el modo como ellas quedan integradas en la operatividad de las Organizaciones Inteligentes y en el desarrollo de las cinco disciplinas sistémicas, apoyando por ende la innovación y el cambio. Una forma de apoyar estos cambios y tratar de que el personal cambie sus ideas, patrones de conducta ó modelos metales, incremente la comunicación y fomente la creatividad, es colocar interfases de software colaborativo ó groupware como la intranet o el internet, que fuercen la comunicación y el

intercambio de información, que difundan el conocimiento. Entonces sí se quiere que las Contralorías Municipales del estado Mérida trabajen con equipos multifuncionales o en redes, facilitar la participación y solución de los problemas de una forma eficaz , así como estar en contacto directo con los usuarios o ciudadanos, las TIC's se convierten en su principal aliado.

Por lo anteriormente expuesto, el uso de las TIC's es una dimensión importante en cualquier modelo para crear una Organización Inteligente basada en el aprendizaje, sobre todo en estos tiempos en donde las organizaciones tienen que apoyarse en el uso de hardware y software, y en el manejo de la información y el conocimiento, ya sean internas o externas.

**F. En lo concerniente a la dimensión Normas y procedimientos,** si se analiza primeramente el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual consagra que “la Administración Pública está al *servicio de los ciudadanos y ciudadanas* y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, *con sometimiento pleno a la ley y al derecho*; se ve que el propósito de la Administración Pública venezolana está planteada desde la perspectiva “anglosajona”, basada en la tradición inglesa del “servicio” público y en crear buenos resultados. En la perspectiva “europea”, derivada del código napoleónico, la meta dominante es la calidad del proceso, el modo en que la organización se atiene a las normas y procedimientos de los funcionarios.

En este sentido se quiere destacar que el marco jurídico aspira conciliar el buen servicio con la estricta adhesión a la regla, pero en un mundo tan cambiante esto se dificulta, traduciéndose en rutinas y procedimientos que afectan a los clientes o usuarios beneficiarios de la Administración Pública y

por ende de las Contralorías Municipales, ya que sus demandas reciben respuestas tardías y en muchos casos no son satisfechas. Por ello, si se capacita al personal y se lo orienta hacia el servicio que han de prestar a los usuarios, el sentido común reconocerá que algunas normas ahora carecen de relevancia; por lo que deben ajustarse o adaptarse a la nueva realidad contemporánea. La razón de ser de las normas y procedimientos es reducir y regular la incertidumbre en el comportamiento de los trabajadores así como permitir la coordinación.

Por consiguiente, para conciliar esta situación se debe sincerar primero la estrategia organizacional, integrando las variables prestación del servicio con la calidad del proceso, contribuyendo de esta manera en lograr un ambiente de trabajo innovador en la organización, elaborando reglas y procedimientos flexibles que permitan cambiarlos al percibirse su inoperancia y alentar el uso de prácticas de gestión propias de la Organización Inteligente, en todas las dimensiones claves: la comunicación, capacitación y desarrollo del personal, estructura organizacional y gestión de las TIC's, descritas anteriormente.

En este sentido, es recomendable que los organigramas y en particular los procesos de trabajo que conforman el conocimiento explícito deban plasmarse en computadoras y transmitirlos electrónicamente o guardado en base de datos, lo que se vuelve relativamente fácil de modificar o cambiar. Por tanto, si se piensa en cambios e innovación en las Contralorías Municipales, por aquí debe empezarse y conformar equipos multifuncionales y procesos flexibles.

Para finalizar, sólo resta decir que todos estos lineamientos que se sugieren implementar deberán ser acogidos y/o estimulados por el Sistema Nacional de Control Fiscal a los fines de la modernización de las Contralorías

Municipales en todo el territorio venezolano e impacte en el resto de la Administración Pública.

Lo recomendado en los lineamientos generales es posible implementarlo desde el punto de vista legal puesto que de acuerdo al artículo 3 de la ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal; las Contralorías en el ejercicio de sus funciones gozan de autonomía funcional, administrativa y organizativa e igualmente tienen potestad para dictar normas en la materia de su competencia.

Así pues, se concluye que el principal punto de abordaje para cualquier proyecto de cambio organizacional como el propuesto por las Organizaciones Inteligentes, se inicia en el interior; se trata de *“mirar hacia adentro de nosotros mismos”* para cobrar conciencia de nuestra realidad y abordarlas de la mejor manera. Cuando se analizan y cuestionan los modelos mentales que rigen nuestros pensamientos y comenzamos a adquirir aptitudes para pensar e interactuar de otra manera, ya se están introduciendo cambios positivos, lo cual se podría denominar como *“una reingeniería del pensamiento”*. Es esta perspectiva la que facilitaría a su vez la transformación y reingeniería de la organización que incluye a sus líderes y los papeles que estos deben desempeñar, así como las técnicas para administrar *“de otra forma”* a las Contralorías Municipales del estado Mérida.

Queda en manos de cada Contraloría Municipal iniciar el proceso de implementación de cada uno de estos lineamientos para su transformación en Organizaciones Inteligentes de acuerdo al plan que elaboren para ello.

## BIBLIOGRAFIA

Anzola, I. (2007). *Organizaciones Inteligentes: Una necesidad para las empresas modernas venezolanas como aspecto clave para sustentar el Rendimiento de la Inversión (ROI)*. Trabajo para la obtención del título de Magister Scientiarum en Gerencia Financiera. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Araujo, A. (2008). *Mesoempresa, universidad y desarrollo local sostenible*. (1ª. ed.). Maracaibo: Universidad del Zulia.

Araujo, A. (2010). *La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa, investigación y postgrado*.9 (2), 219-239.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.

Baca, L., Bokser, J., Castañeda, F., Cisneros, I. y Pérez, G. (2000). *Léxico de la política*. [Libro en línea] Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales: Editorial Fondo de Cultura Económica. Recuperado el día 2 de febrero de 2014 en: <http://www.fce.com.mx>

Baglietto, Ballesteros, Barcelo, Correas, Romero, Gómez, Hernández, López y Moyano (2001). *"Hacia una economía del conocimiento"*. Madrid: PrincewaterhouseCooper.

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

Beitler, M. (2006). *Strategic organizational Change*. Greensboro, NC: Practitioner Press International.

Bertalanffy, L. (1989). Teoría general de los sistemas. [Libro en línea], Fondode Cultura Económica México. Recuperado el día 22 de agosto de 2013 en: <http://bibliotecaignoria.blogspot.com/2007/04/descarga-de-libros-completos.html>.

Blanchard, K., Randolph, A., y Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo GoTeam! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.

Chiavento, I. (1993). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Cejas, M. y Grau, C. (2007) *La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales: una visión teórico epistemológica desde la formación por competencias*. Valencia: Fondo Editorial. Tropykos

CLAD (1998). *Una Nueva gestión Pública para América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo. Caracas: Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453 Marzo, 24, 2000.

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. [Libro en línea]. Recuperado el 17 de octubre de 2013 en: <http://books.google.co.ve/>

De León, O. y Mendoza R. (2011). *Visión integral del control fiscal municipal en Venezuela*. San Cristóbal: Lito-Formas.

De Pelekais, C., Méndez, A., Godoy, I., Torres, W. (2006). *Gerencia pública, control y análisis tecnopolítico*. Primera Edición. Maracaibo: Astro Data S.A.

Gordillo, A., Licon, D., Acosta, E. (2008). *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional*. Primera Edición. México: Trillas.

Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. (3ª ed.). Madrid: Prentice/Hall Internacional

Hernández, G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.[Revista en línea]. Recuperado el 10 de septiembre de 2013 en: <http://www.dialnet.uniroja.es>

Ivacenvich, J., Kanopaske, G., Martteson, T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7ª ed) México: Mc Graw Hill: Interamericana.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.983 Julio, 30, 2008.

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.890, Julio 31, 2008.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 39.163 Abril, 22, 2009.

Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2005). *Estadística Aplicada*. (12ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Macazaga, J. y Pascual, A. (2007) *Organización basada en procesos*. (2ª ed.). Madrid: RA-MA.

Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega.

Martínez, C. (2008). *Estadística y muestreo*. Colombia: ECOE Ediciones.

Martínez, J. y Martínez, L. (2008). Determinación de la máxima varianza para el cálculo del factor de imprecisión sobre la escala de medida, y extensión a diferentes tipos de muestreo.[Revista en línea]. Recuperado el 10 de septiembre de 2013 en: <http://www.psicothema.com>.

Méndez, C. (2008). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa.

Morín, E. (2000). *La mente bien ordenada*. Madrid: Seix Barral

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: MARCOBO, S.A.

Mojica, F. (1991). *La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. (1ªreimp.) Colombia: Legis Editores S.A.

OCDE (2000). *El Gobierno del futuro. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Pérez, A. (2006). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Caracas: Fedupel.

Petit, E. (2008). *La Construcción de Entornos Laborales para la Innovación*. [Documento en línea]. Disponible en: [elsapetitluzve@gmail.com](mailto:elsapetitluzve@gmail.com)

Pérez, J. y Cortés J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. *Estudio de casos*. [Revista en línea], (22). Recuperado el 31 de octubre de 2013 en: <http://www.rcientifica.uninorte.edu.co/index>

Petrella, C. (2007). Análisis de la teoría burocrática. [Revista en línea]. Recuperado el 11 de septiembre de 2013 en: <http://www.fing.edu.uy/catedras/>

Programa Contragolpe (productor) (2013, Octubre 14) Adelina González: Se debe revisar la legislación vigente para luchar contra la corrupción [Programa de TV]. Caracas: Venezolana de Televisión.

Senge, P. (1990). *La Danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.* Colombia: Norma.

Senge, P. (2000). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.* Buenos Aires: Granica.

Senge, P., et al. (2006). *La Quinta Disciplina en la Práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.

Stafford, B. (1977). *Diseñando la libertad.* (2ªed.). Madrid: F.C.E. España. S.A

Tintoré, M. (2010). Las Universidades como Organizaciones que aprenden. [Tesis en Línea] Universidad Internacional de Catalunya, Facultad de Educación. Recuperado el 01 de Noviembre de 2010 en: <http://www.tesisenxarxa.net>

Urdaneta, O. (2007). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización. "Modelo U".* Tercera Edición. Bogotá: Panamericana.

Ugas, G. (2006). *La Complejidad: un modo de pensar.* Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales. San Cristóbal.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fedupel.

Valecillos, C. y Quintero N. (2009). Modelo de Gestión basado en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia [Revista en línea]. Recuperado el 29 de Octubre de 2010 en:<http://revistanegotiun.org.ve>

Vélez, A. (2011). *¿Cómo hacer y defender una tesis?* Caracas: Dirección de Artes Gráfica del MPPD.

Weber, M. (1993) *Economía y Sociedad*. (2ªed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Zambrano, A. (2001). *Gerencia estratégica y gobierno*. Caracas: IESA.

Zamudio, L. y Arellano, G. (2011). "Más allá de las patologías de la burocracia: introduciendo la teoría de las organizaciones al estudio de las organizaciones internacionales".[Revista en línea], 22 (213). Recuperado el 22 de octubre de 2013 en: <http://www.revistas.unam.mx>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve) **ANEXOS**

**ANEXO A: Validación del instrumento por los expertos**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Universidad de Los Andes  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial  
 Maestría Scientiae en Administración Mención Gerencia

Constancia de Validación

Yo, Julia Carruyo, C.I. 7.730.422  
 de profesión Lic. En Educación, y ejerciendo actualmente  
 como Prof. de Metodología de la Investigación en la institución  
Universidad, hago constar que he revisado, con  
 fines de validación, el instrumento de recolección de datos  
 diseñado por el investigador Patricia Elizabeth, Ferreira Pereira, y luego de hacer las  
 observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Acceptable	Excelente
Congruencia ítem- dimensión			✓
Amplitud de contenidos			✓
Redacción de los ítems			✓
Precisión de los ítems			✓
Ortografía			✓
Presentación			✓

En la ciudad de Merida a los 05 días del mes Diciembre de 2013

Julia Carruyo

Universidad de Los Andes  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial  
 Maestría Scientiae en Administración Mención Gerencia

Constancia de Validación

Yo, Elizabeth Torres Rivas CI 9991351  
 de profesión Economista y ejerciendo actualmente  
 como Docente en la institución  
ULA - FACES - IEAC, hago constar que he revisado, con  
 fines de validación, el instrumento guion de la Entrevista para Funcionarios de las  
Centralices Municipales del Estado Mérida  
 diseñado por el investigador Patricia Elizabeth Ferreira Pereira, y luego de hacer las  
 observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem- dimensión			X
Amplitud de contenidos			Y
Redacción de los ítems		X	
Precisión de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En la ciudad de Mérida a los 27 días del mes Enero de 2019

Elizabeth Torres Rivas

**Universidad de Los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial**  
**Maestría Scientiae en Administración Mención Gerencia**

Constancia de Validación

Yo, Daniel Ramirez C CI 17.465.764  
 de profesión Administrador, y ejerciendo actualmente  
 como Docente en la institución  
ULA - FACES, hago constar que he revisado, con  
 fines de validación, el instrumento Guion de Entrevista // Funcionarios Contables Municipales  
 diseñado por el investigador Patricia Elizabeth Ferreira Pereira, y luego de hacer las  
 observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem- dimensión		X	
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Precisión de los ítems		X	
Ortografía			X
Presentación			X

En la ciudad de Utiel, a los 27 días del mes 01 de 2014

*Daniel Ramirez C*

**ANEXO B: Muestra seleccionada a participar en la  
entrevista.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla B**  
**Muestra seleccionada a participar en la entrevista**

Nro	Municipio	Capital	Gerentes	Personal Operativo	N <sub>i</sub>	Gerentes	Personal Operativo	n <sub>i</sub>
			N <sub>ai</sub>	N <sub>bi</sub>		n <sub>ai</sub>	n <sub>bi</sub>	
1	Alberto Adriani	El Vigía	5	6	11	2	3	5
2	Campo Elías	Ejido	6	15	21	3	7	10
3	Caracciolo Parra y Olmedo	Tucaní	2	4	6	1	2	3
4	Cardenal Quintero	Santo Domingo	4	2	6	2	1	3
5	Libertador	Mérida	7	32	39	3	14	17
6	Miranda	Timotes	4	5	9	2	2	4
7	Padre Noguera	Santa María de Caparo	3	3	6	1	1	2
8	Rangel	Mucuchíes	1	9	10	1	4	5
9	Tovar	Tovar	3	4	7	1	2	3
			35	80	115	16	36	52

Fuente: Elaboración y cálculos propios.

Los cálculos del muestreo estratificado, según el criterio de varianza máxima y el método de asignación de Neyman (n) están especificados en el Capítulo 3 de esta investigación; obteniéndose un tamaño de la muestra de i-ésimo estrato (n<sub>ai</sub>) para gerentes de 16 personas y un tamaño de la muestra total del i-ésimo estrato (n<sub>bi</sub>) para personal operativo de 36 personas, obteniéndose un tamaño total de muestra a entrevistar de 52 personas (n<sub>i</sub>), distribuida en las 9 Contralorías Municipales mayores de 6 miembros, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}$$

**ANEXO C:** Participación al Contralor del estado Mérida  
sobre la realización de la investigación

Modelo de oficio de presentación de la  
entrevista dirigida a los Contralores  
Municipales producto de la muestra  
seleccionada

Guión de entrevista con dimensiones

Mérida, 19 de Agosto de 2013.

CIUDADANO:  
ABOG. JAVIER ESTEVA  
CONTRALOR DEL ESTADO MÉRIDA  
SU DESPACHO.-

Reciba un respetuoso saludo, deseándole éxito en su gestión y muchas gracias por su atención.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de comunicarle y a su vez, solicitarle el apoyo como máxima autoridad del Sistema Nacional del Control Fiscal a nivel estatal para la realización de mi trabajo de investigación hacia el logro del título de Magister en Administración, mención Gerencia denominado: **«Lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes».**

En este sentido, a lo largo de mi trayectoria como profesional comprometida con Sistema Nacional del Control Fiscal, en ejercicio durante doce (12) años como funcionaria activa a nivel estatal y municipal, así mismo, en ejercicio como profesional independiente actualmente, responsable de llevar a cabo varios procesos medulares como lo son los procesos de auditoría, atención de denuncias y trabajo con los Consejos Comunales; puedo justificar la importancia del tema objeto de estudio, cuyo fin principal es aportar una propuesta para el fortalecimiento del Sistema, enmarcado en el Plan Estratégico 2009-2015 de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.

Otras de las motivaciones que me inducen a realizar el mencionado trabajo de investigación, es observar cómo día a día el Sistema Nacional de Control Fiscal se orienta en la búsqueda de alcanzar mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, impulsado por programas de reformas e innovaciones administrativas, motivados a los constantes cambios de las instituciones públicas a raíz de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999.

Finalmente y por todo lo anteriormente expuesto, también requiero de usted una audiencia, con la finalidad de concluir detalles referentes a la investigación a ejecutar, que entre las actividades de recolección de información se contempla la aplicación de entrevistas a la población objeto de estudio, como lo son el personal gerencial y personal operativo de las Contralorías Municipales.

Sin más a que hacer referencia se despide,

Atentamente,

  
ING. PATRICIA FERREIRA  
C.I.- 7.903.972  
C.I.V.- 112.157

Mérida, 02 de Diciembre de 2013

**CIUDADANA:  
ECON. MARÍA FRANCIA RIBEIRO  
CONTRALORA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA  
SU DESPACHO.-**

Reciba un respetuoso saludo, deseándole éxito en su gestión y muchas gracias por su atención.


Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de comunicarle y a su vez, solicitarle el apoyo como máxima autoridad de su Órgano Contralor Municipal para la realización de mi trabajo de investigación hacia el logro del título de Magister en Administración, mención Gerencia denominado: **«Lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes»**.

En este sentido, se requiere la aplicación de una entrevista tanto al personal gerencial como al operativo, que tiene por finalidad responder a una serie de interrogantes que permitirán **caracterizar la actual Gerencia de las Contralorías Municipales del estado Mérida y determinar los aspectos que las mismas deberán cambiar, a los efectos de transformarse en Organizaciones Inteligentes**.

Se espera que la información proporcionada a través de esta entrevista permitirá llevar a feliz término la tesis de Maestría que se elabora en la ULA. Cabe destacar, que la información obtenida sólo será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por tanto, se agradece la máxima colaboración y honestidad posible.

Sin más a que hacer referencia se despide,

Atentamente,



**ING. PATRICIA FERREIRA**  
C.I.- 7.903.972  
C.I.V.- 112.157

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DINÁMICA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN

**GUIÓN DE LA ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS DE LAS CONTRALORÍAS  
MUNICIPALES DEL ESTADO MÉRIDA**

Lugar de la entrevista: \_\_\_\_\_ Municipio de la Contraloría \_\_\_\_\_  
Tipo de cargo del entrevistado: Gerencial \_\_\_\_\_ Operativo \_\_\_\_\_  
Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_  
Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_ Entrevista No: \_\_\_\_\_  
Hora de la entrevista: \_\_\_\_\_

Objetivo: El guión de la entrevista que se presenta a continuación tiene por finalidad responder una serie de interrogantes que permitirán caracterizar la actual Gerencia de las Contralorías Municipales del estado Mérida y determinar los aspectos que las mismas deberán cambiar, para su transformación en Organizaciones Inteligentes. Se espera que la información proporcionada a través de esta entrevista permita llevar a feliz término la tesis de Maestría en la ULA, la cual lleva por título: **“Lineamientos para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes.”**

Cabe destacar que la información obtenida sólo será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo a su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

Gracias.

	<b>Planificación</b>	
1	¿Qué tipos de planes existen en su organización contralora municipal?	
	a) Plan Operativo Anual	
	b) Plan de desarrollo a largo plazo	
	c) Existen los 2 planes	
2	¿Una vez aprobados los planes, los mismos le son comunicados y enviados a:	
	a) Los supervisores para que sepan cómo han de contribuir al logro de objetivos y metas?	
	b) Todos los miembros de la organización para que los conozcan y se familiaricen con ellos?	
	<b>Comunicación</b>	
3	¿Las comunicaciones en su contraloría municipal son:	
	a) Mayormente escritas, es decir, mediante oficios, circulares, memorandos, para dejar constancia de todo?	
	b) Mayormente orales, por aquello de tener una relación "face to face" y ser rápidos?	
	<b>Estructura organizacional</b>	
4	¿Cómo podría caracterizar la estructura organizacional de la Contraloría Municipal?	
	a) Altamente jerarquizada, basada en funciones y orientada a objetivos departamentales	
	b) Más bien plana y orientada a los procesos que requiere la organización	
	<b>Selección del Personal</b>	
5	¿Cómo puede describir el sistema de selección del personal en su Órgano Contralor?	
	a) Es influenciado por la militancia en determinados partidos políticos, el amiguismo o las recomendaciones, independientemente de que el candidato reúna los requerimientos del cargo	
	b) Responde estrictamente a un proceso técnico de selección de personal, independientemente de la consideración de factores de otra naturaleza	

	<b>Selección del Personal</b>	
6	En su Órgano Contralor:	
	a) Existe una alta rotación del personal, reemplazándose fácilmente a un trabajador sin valorar los costos	
	b) Se reduce al mínimo la rotación, ya que se sabe que todo empleado nuevo requiere inducción y entrenamiento lo cual representa costos adicionales	
	<b>Capacitación y Desarrollo del personal</b>	
7	En su opinión, en la Contraloría Municipal:	
	a) No hay programas de capacitación continua y desarrollo acorde con los planes de desarrollo organizacional	
	b) Existen programas de capacitación continua y desarrollo para todo el personal coherentes con los planes de desarrollo organizacional	
	<b>Toma de decisiones</b>	
8	En su opinión, en la Contraloría Municipal:	
	a) La toma de decisiones es centralizada, es decir, descansa en los superiores o gerentes ubicados en la cúspide de la organización, por ser estos quienes tienen la jerarquía para ello	
	b) La toma de decisiones es descentralizada, esto es, existe cierta consulta y participación, en el proceso de toma de decisiones, del personal involucrado y conocedor de la materia sobre la cual se va a tomar una decisión	
	<b>Satisfacción en el trabajo</b>	
9	Considera usted que en su Órgano de Control Fiscal Municipal:	
	a) Existe una desmotivación generalizada, vale decir, se percibe desánimo o desinterés en el personal por su trabajo	
	b) Cada quien hace lo suyo y se desentiende de lo demás	
	c) El personal está suficientemente motivado para realizar su trabajo con entusiasmo	

	<b>Ejercicio de la autoridad</b>	
10	En su opinión, la autoridad formal en su contraloría municipal está asociada esencialmente:	
	a) Con la jerarquía del cargo	
	b) Con quien ostenta el conocimiento	
11	Los miembros de la unidad a la que usted pertenece:	
	a) Deben consultar siempre con el superior inmediato cualquier solución que pudiesen tener para un problema	
	b) Tienen autonomía para solucionar problemas	
	<b>Trabajo en equipo</b>	
12	En su Órgano de Control Fiscal:	
	a) Prevalece el trabajo individual, cada quien ejecuta y responde sólo por el trabajo que se le asigna	
	b) Prevalece el trabajo en equipo, todos son responsables del trabajo asignado a la unidad administrativa a la cual pertenecen	
13	En su Contraloría Municipal:	
	a) ¿Se acostumbra a conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, es decir, equipos con integrantes del mismo departamento?	
	b) ¿Se acostumbra a conformar equipos de trabajo multifuncionales vale decir, equipos con integrantes de distintos departamentos?	
	<b>Normas y Procedimientos</b>	
14	En cuanto a las normas y procedimientos existentes en su Organización Contralora Municipal:	
	a) Las normas reglamentos y procedimientos existentes son rígidos e inflexibles, ocasionándose en consecuencia lentitud en los procesos y extemporaneidad en las soluciones de los problemas	
	b) Hay cierta flexibilidad en las reglas y procedimientos, éstos se pueden cambiar al percibirse inoperancia, lo cual permite actuar con rapidez y oportunamente en la solución de problemas	

	<b>Control</b>	
15	Con respecto al control de la gestión en su Órgano de Control Fiscal considera usted que:	
	a) El sistema de indicadores de gestión es conocido por todos los miembros de la organización, por tanto éstos pueden autoevaluarse y emprender mejoras para el desempeño organizacional	
	b) El sistema de indicadores de gestión no es conocido por los miembros de la organización, por tanto éstos no pueden autoevaluar su desempeño y sugerir correctivos en pro de mejorar el desempeño organizacional	
	<b>Gestión del conocimiento</b>	
16	En su Organización Contralora Municipal:	
	a) Existe un proyecto de Gestión del Conocimiento, fundamentado en una cultura que valore el intercambio de información y aprendizaje entre todos los miembros de la organización	
	b) No se tiene un proyecto de Gestión del Conocimiento que permita el intercambio de información, comunicación y aprendizaje en todos los miembros de la organización	
	<b>Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Gestión de las TIC's)</b>	
17	¿En su Órgano Contralor Municipal:	
	a) Existe un área de sistemas que reglamente organice e integre el uso de las TIC's para una rápida y mejor fluidez de la información entre todas las unidades de la organización?	
	b) No existe ningún área que organice y reglamente el uso de las TIC's para una rápida y mejor fluidez de la información?	

	<b>Gestión del Cambio</b>	
18	En su opinión, en su Organización Contralora Municipal:	
	a) Las políticas existentes, en general, inhiben la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional	
	b) Las políticas existentes, en general, permiten la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional	
19	En su Contraloría Municipal:	
	a) Se gestiona sistemáticamente el cambio vinculándolo con la planeación estratégica; en otras palabras, ¿se planifica adecuadamente el cambio?	
	b) No se planifica el cambio, es decir, el cambio no es considerado una variable más cuya ocurrencia se deba planificar	
	<b>Relaciones con los usuarios</b>	
20	Considera usted que su Contraloría Municipal, en general:	
	a) Posee un sistema relacional que permite interactuar suficientemente con sus clientes o usuarios (ciudadanos, consejos comunales, concejo municipal, órganos y entes auditados, entre otros), con la finalidad de conocer tanto sus necesidades e intereses, como los servicios que ellos requieren	
	b) No posee ese sistema relacional que permita interactuar suficientemente con los clientes y usuarios (ciudadanos, consejos comunales, concejo municipal, órganos y entes auditados, entre otros) con la finalidad de conocer tanto sus necesidades e intereses, como los servicios que ellos requieren	
	<b>Cultura y Valores</b>	
21	Considera usted que en su Órgano de Control Fiscal Municipal:	
	a) Todos los miembros de la organización comparten y se sienten comprometidos con la misión, visión y valores de ésta	
	b) No todos los miembros lideran con su ejemplo, las ideas rectoras de la misión, visión y valores de la organización	

	<b>Cultura y valores</b>	
22	En su opinión, en su Contraloría Municipal:	
	a) Se promueven mecanismos que ayuden a desarrollar el sentido de pertenencia y afiliación de la organización, a través de símbolos tales como: banderas, "lemas", escudos, himnos, actos protocolares	
	b) No existe sentido de pertenencia ni se crean mecanismos para estimularlo	
23	Considera usted que en su Contraloría Municipal, en general:	
	a) En caso de un error, una disfunción, o problema, se busca al "responsable", para sancionarlo con amonestación verbal, llamada de atención, suspensión, destitución, entre otros	
	b) Se aprende de los errores que no hayan sido cometidos de mala fe sirviendo de incentivo para los trabajadores eficientes y que aporten ideas para mejorar los procesos y sistemas	
24	¿En su Órgano de Control Fiscal Municipal, se promueve las relaciones entre sus miembros basadas en:	
	a) La obediencia ó subordinación	
	b) La confianza, el diálogo abierto y cordial	
25	Haciendo un balance general, ¿cree usted que su institución contralora municipal, es una entidad:	
	a) Tradicional	
	b) Vanguardista	
	<b>Salud Corporativa</b>	
26	¿Considera usted que en su Órgano de Control Fiscal Municipal:	
	a) La rutina, la falta de interacción y el conservar procedimientos obsoletos sin posibilidad de participar en su rediseño, genera baja autoestima, malestar, recurrencias a consultas médicas y tendencia a la enfermedad?	
	b) El participar en el rediseño de los procedimientos para su innovación así como pertenecer a diferentes grupos deportivos o de actividades culturales, permiten crear un ambiente positivo y de solidaridad, ayudando a disminuir así las tendencias a las enfermedades?	

	<b>Salud Corporativa</b>	
27	¿En su Órgano de Control Fiscal Municipal:	
	a) Al iniciar la jornada laboral, se realizan sencillos ejercicios de aptitud física para mantener una excelente moral y actitud para el trabajo?	
	b) No se realizan ejercicios de aptitud física al iniciar la jornada laboral, más bien se gasta el tiempo en consultas médicas de manera remedial o curativa?	
28	En su opinión, en su Contraloría Municipal:	
	a) En los periodos o "picos de fatiga" se hace una pausa y se practica sesiones de relajación, ejercicios de respiración, para reducir el estrés, la fatiga y la aparición de los accidentes de trabajo	
	b) En los periodos de fatiga el empleado recurre al café o fumar un cigarrillo, como forma de aliviar o "disipar" el aburrimiento y el estrés	

www.bdigital.ula.ve

**ANEXO D: Resultados de la aplicación del instrumento  
por tipo de personal y en forma global.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ANEXOS

### RESULTADOS O DATOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### GUIÓN DE LA ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS DE LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO MÉRIDA

1. ¿Qué tipos de planes existen en su organización contralora municipal?

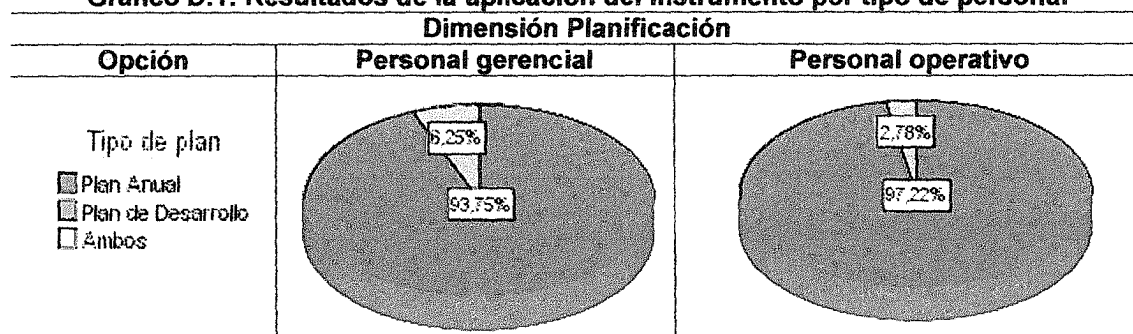
- a) Plan Operativo Anual
- b) Plan de desarrollo a largo plazo
- c) Existen los 2 planes

**Tabla D.1: Tipo de plan por tipo de personal (tabulación cruzada)**

		Tipo de personal		Total
		Operativo	Gerencial	
Tipo de plan	Plan Anual	Recuento 35	15	50
	% dentro de Tipo de Cargo	97,2%	93,8%	96,2%
Ambos	Recuento	1	1	2
	% dentro de Tipo de Cargo	2,8%	6,3%	3,8%
Total	Recuento	36	16	52
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.1: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



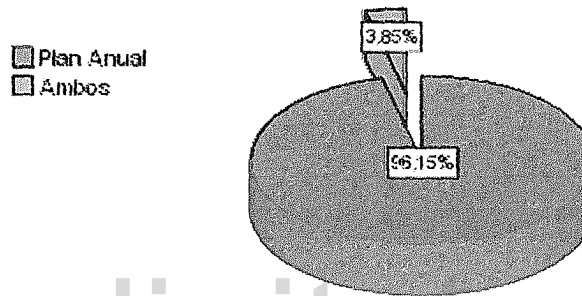
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.2: Tipo de plan. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Plan Anual	50	96,2	96,2	96,2
	Ambos	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.2: Resultados globales para ítem N°1 Tipo Plan**  
Dimensión Planificación  
Ítem N°1 Tipo Plan



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

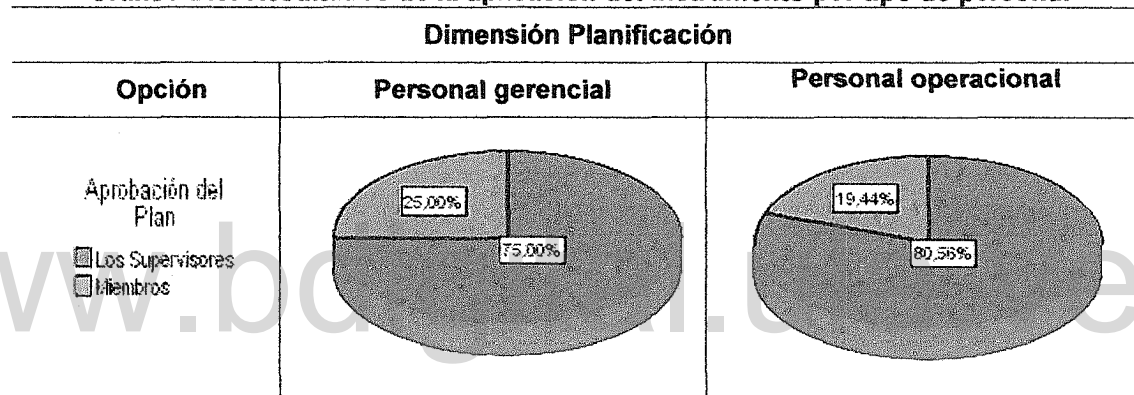
2. ¿Una vez aprobados los planes, los mismos le son comunicados y enviados a:
- Los supervisores para que sepan cómo han de contribuir al logro de los objetivos y metas?
  - Todos los miembros de la organización para que los conozcan y se familiaricen con ellos?

**Tabla D.3: Aprobación del Plan por tipo de personal (tabulación cruzada)**

			Tipo de personal		Total
			Operativo	Gerencial	
Aprobación del Plan	Los Miembros	Recuento	7	4	11
		% dentro de Tipo de Cargo	19,4%	25,0%	21,2%
	Los Supervisores	Recuento	29	12	41
		% dentro de Tipo de Cargo	80,6%	75,0%	78,8%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.3: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



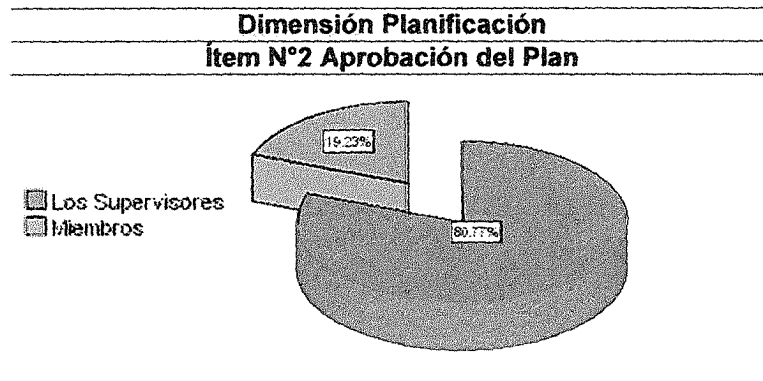
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.4: Aprobación del Plan. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Los Supervisores	42	80,8	80,8	80,8
	Miembros	10	19,2	19,2	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.4: Resultados globales para ítem N° 2 Aprobación del Plan**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

3. ¿Las comunicaciones en esa contraloría municipal son:

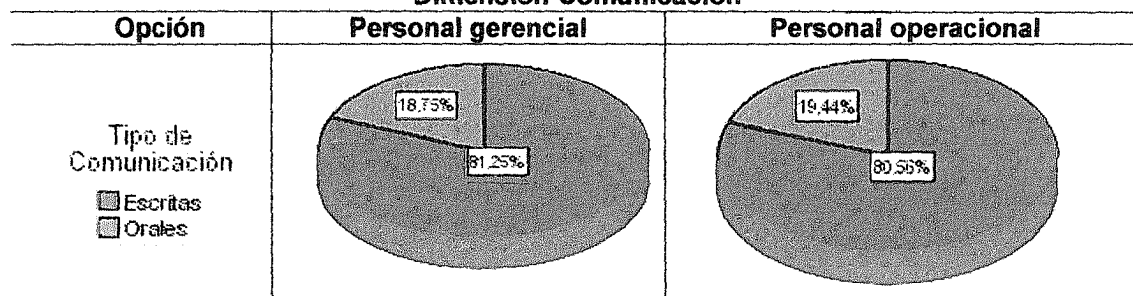
- a) Mayormente escritas, es decir, mediante oficios, circulares, memorandos, para dejar constancia de todo?
- b) Mayormente orales, por aquello de tener una relación “face to face” y ser rápidos?

**Tabla D.5: Tipo de Comunicación vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

		Tipo de personal		Total	
		Operativo	Gerencial		
Tipo de Comunicación	Orales	Recuento	7	3	10
		% dentro de Tipo de Cargo	19,4%	18,8%	19,2%
	Escritas	Recuento	29	13	42
		% dentro de Tipo de Cargo	80,6%	81,3%	80,8%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.5: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**  
**Dimensión Comunicación**



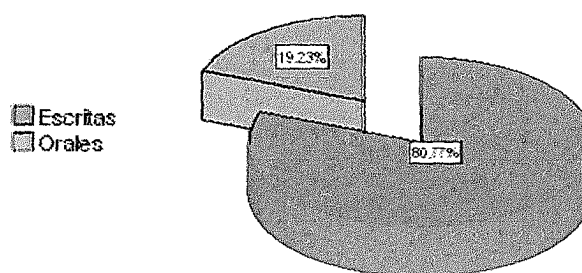
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.6: Tipo de Comunicación. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Orales	10	19,2	19,2	19,2
	Escritas	42	80,8	80,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.6: Resultados globales para ítem N° 3 Tipo de comunicación**  
**Dimensión Comunicación**  
**Ítem N°3 Tipo de comunicación**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

4. ¿Cómo podría caracterizar la estructura organizacional de la Contraloría Municipal?:

a) Altamente jerarquizada, basada en funciones y orientada a objetivos departamentales.

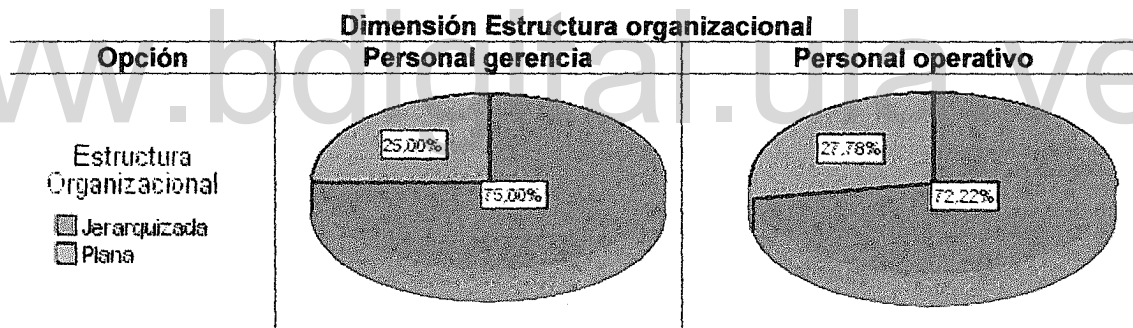
b) Más bien plana y orientada a los procesos que requiere la organización.

**Tabla D.7: Estructura Organizacional vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

			Tipo de personal		Total
			Operativo	Gerencial	
Estructura Organizacional	Jerarquizada	Recuento	26	12	38
		% dentro de Tipo de Cargo	72,2%	75,0%	73,1%
Estructura Organizacional	Plana	Recuento	10	4	14
		% dentro de Tipo de Cargo	27,8%	25,0%	26,9%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.7: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

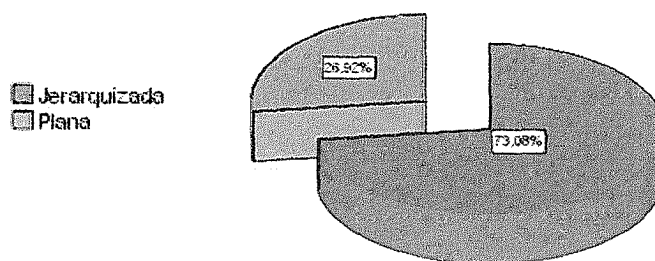
**Tabla D.8: Estructura Organizacional. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jerarquizada	38	73,1	73,1	73,1
	Plana	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.8: Resultados globales para ítem N° 4**

**Dimensión Estructura organizacional**  
**Ítem N°4 Estructura Organizacional**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

5. ¿Cómo puede describir el sistema de selección del personal en su Órgano Contralor?

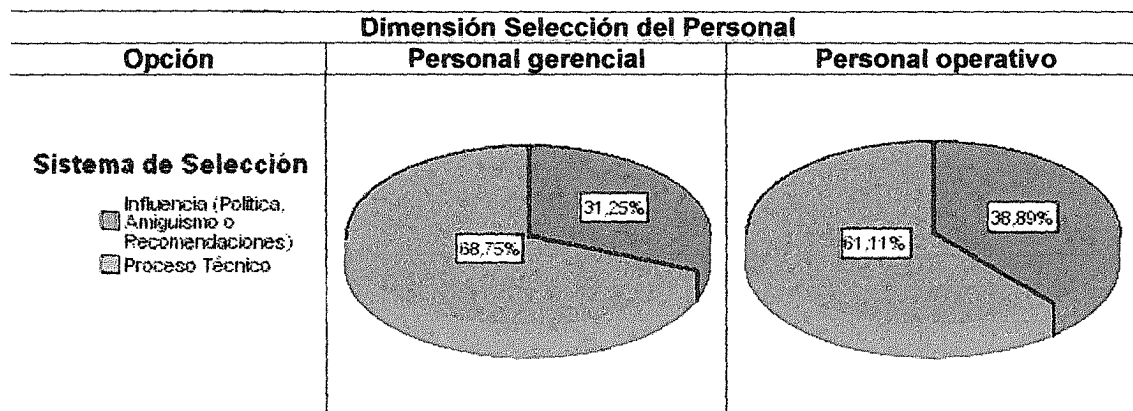
- Es influenciado por la militancia en determinados partidos políticos, el amiguismo ó las recomendaciones, independientemente de que el candidato reúna los requerimientos del cargo.
- Responde estrictamente a un proceso técnico de selección de personal, independientemente de la consideración de factores de otra naturaleza.

**Tabla D.9: Sistema de Selección vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

			Tipo de personal		Total
			Operativo	Gerencial	
Sistema de Selección	Influencia (Política, Amiguismo o Recomendaciones)	Recuento	14	5	19
		% dentro de Tipo de Cargo	38,9%	31,3%	36,5%
Selección	Proceso Técnico	Recuento	22	11	33
		% dentro de Tipo de Cargo	61,1%	68,8%	63,5%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.9: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



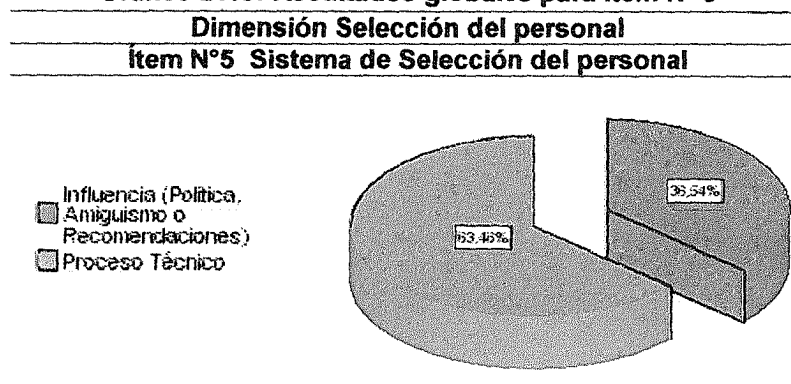
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.10: Sistema de Selección. Resultados globales**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Influencia (Política, Amiguismo o Recomendaciones)	19	36,5	36,5	36,5
Proceso Técnico	33	63,5	63,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.10: Resultados globales para Ítem N° 5**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

6. En su Órgano Contralor:

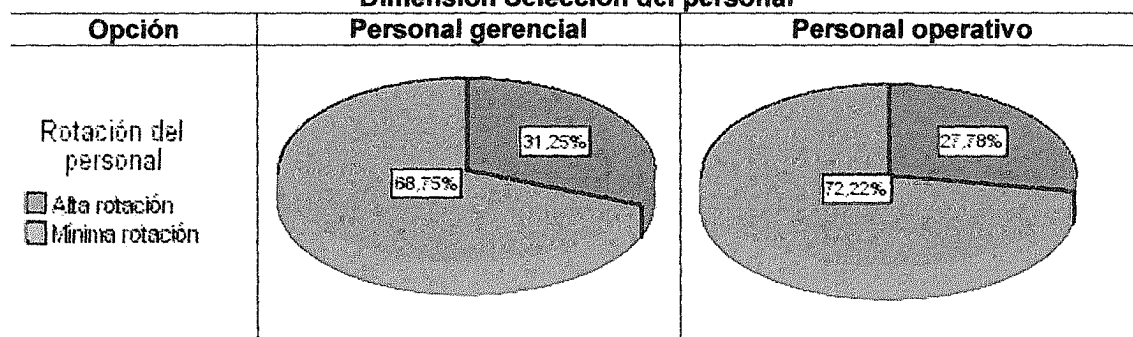
- a) Existe una alta rotación del personal, reemplazándose fácilmente a un trabajador sin valorar los costos.
- b) Se reduce al mínimo la rotación, ya que se sabe que todo empleado nuevo requiere inducción y entrenamiento lo cual representa costos adicionales.

**Tabla D.11: Rotación del personal vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

			Tipo de personal		Total
			Operativo	Gerencial	
Rotación del personal	Alta rotación	Recuento	26	11	37
		% dentro de Tipo de Cargo	72,2%	68,8%	71,2%
	Mínima rotación	Recuento	10	5	15
		% dentro de Tipo de Cargo	27,8%	31,3%	28,8%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.11: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**  
Dimensión Selección del personal



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

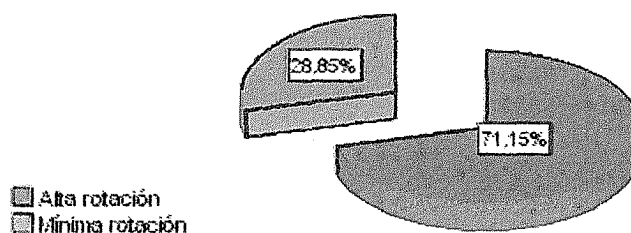
**Tabla D.12: Rotación del personal. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta rotación	37	71,2	71,2	71,2
	Mínima rotación	15	28,8	28,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.12: Resultados globales para Ítem N° 6**

**Dimensión Selección del personal**  
**Ítem N°6 Rotación del personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

7. En su opinión, en la Contraloría Municipal:

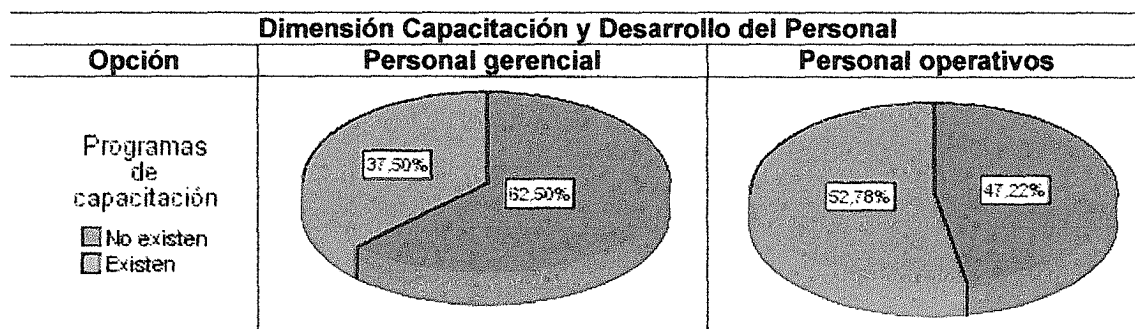
- a) No hay programas de capacitación continua y desarrollo acorde con los planes de desarrollo organizacional.
- b) Existen programas de capacitación continua y desarrollo para todo el personal coherentes con los planes de desarrollo organizacional.

**Tabla D.13: Programas de capacitación vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

			Tipo de personal		Total
			Operativo	Gerencial	
Programas de capacitación	No existen	Recuento	17	10	27
		% dentro de Tipo de Cargo	47,2%	62,5%	51,9%
	Existen	Recuento	19	6	25
		% dentro de Tipo de Cargo	52,8%	37,5%	48,1%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.13: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



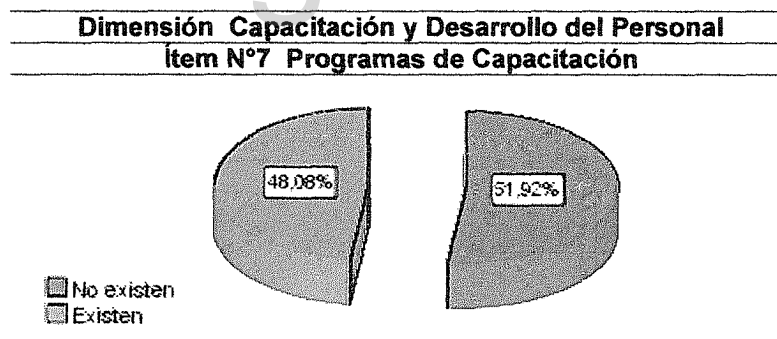
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.14: Programas de capacitación. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existen	27	51,9	51,9	51,9
	Existen	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.14: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

8. En su opinión, en la Contraloría Municipal:

- a) La toma de decisiones es centralizada, es decir, descansa en los superiores o gerentes ubicados en la cúspide de la organización, por ser estos quienes tienen la jerarquía para ello.
- b) La toma de decisiones es descentralizada, esto es, existe cierta consulta y participación, en el proceso de toma de decisiones, del

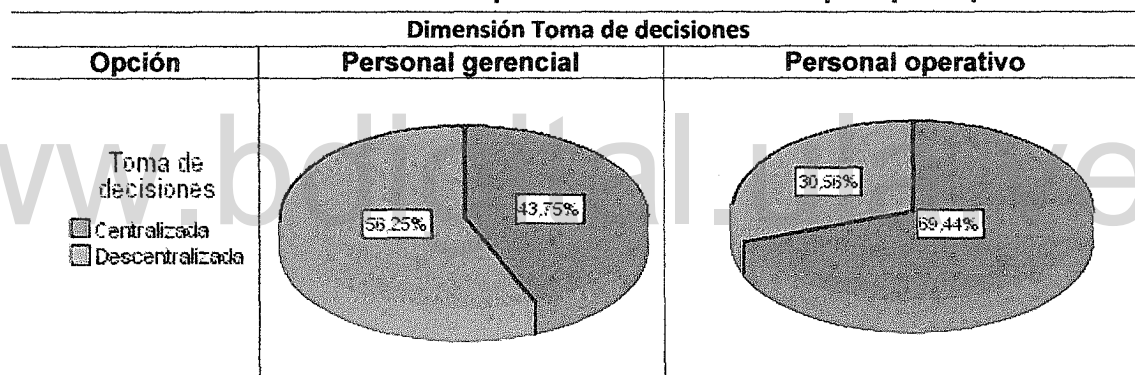
personal involucrado y conocedor de la materia sobre la cual se va a tomar una decisión.

**Tabla D.15: Toma de decisiones vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

			Tipo de personal		Total
			Operativo	Gerencial	
Toma de decisiones	Centralizada	Recuento	25	7	32
		% dentro de Tipo de Cargo	69,4%	43,8%	61,5%
	Descentralizada	Recuento	11	9	20
		% dentro de Tipo de Cargo	30,6%	56,3%	38,5%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.15: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

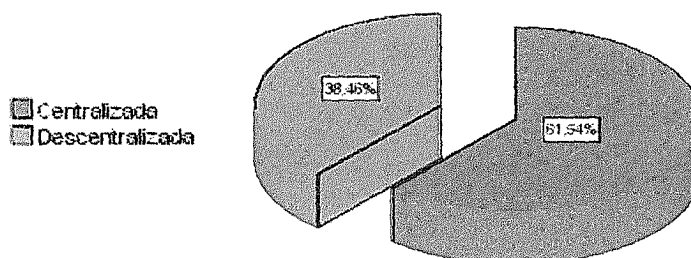
**Tabla D.16: Toma de decisiones. Resultados globales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Centralizada	32	61,5	61,5	61,5
	Descentralizada	20	38,5	38,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.16: Resultados globales para Ítem N° 8**

**Dimensión Toma de decisiones**  
**Ítem N°8 Toma de decisiones**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

9. Considera usted que en su Órgano de Control Fiscal Municipal:

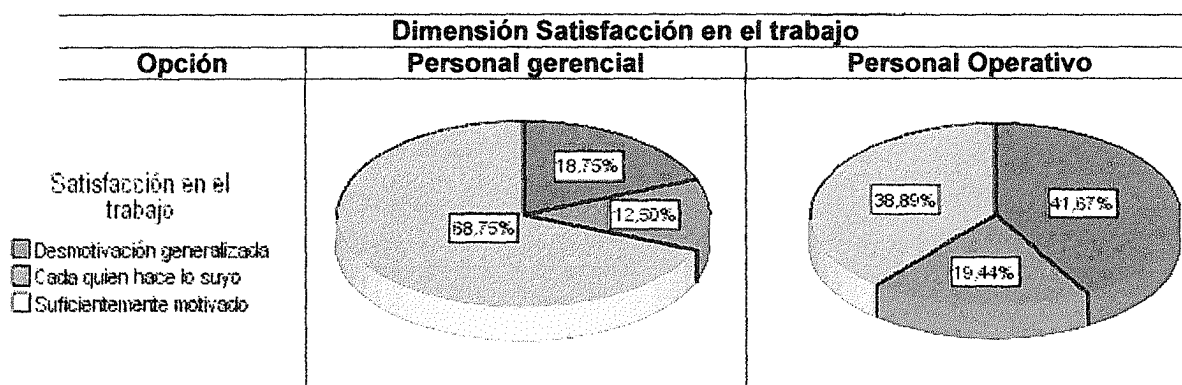
- Existe una desmotivación generalizada, vale decir, se percibe desánimo o desinterés en el personal por su trabajo
- Cada quien hace lo suyo y se desentiende de lo demás
- El personal está suficientemente motivado para realizar su trabajo con entusiasmo.

**Tabla D .17: Satisfacción en el trabajo vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

		Tipo de personal		Total	
		Operativo	Gerencial		
Satisfacción en el trabajo	Desmotivación generalizada	Recuento	15	3	18
		% dentro de Tipo de Cargo	41,7%	18,8%	34,6%
	Cada quien hace lo suyo	Recuento	7	2	9
		% dentro de Tipo de Cargo	19,4%	12,5%	17,3%
	Suficientemente motivado	Recuento	14	11	25
		% dentro de Tipo de Cargo	38,9%	68,8%	48,1%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.17: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



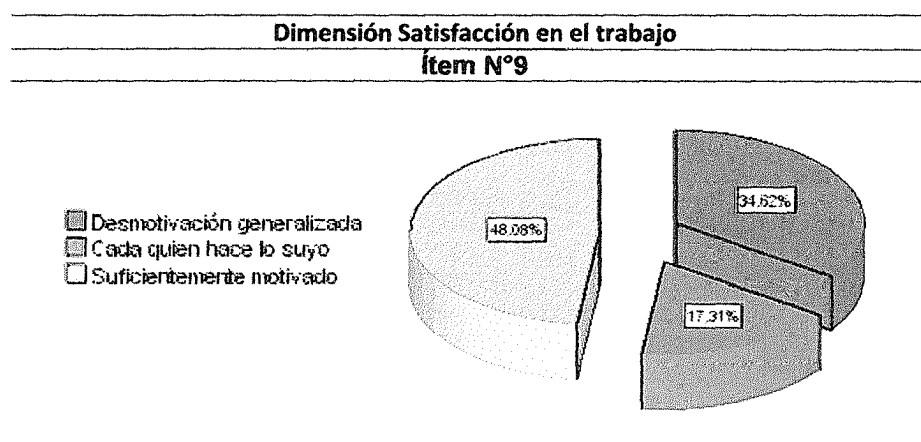
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.18: Satisfacción en el trabajo. Resultados globales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desmotivación generalizada	18	34,6	34,6	34,6
Cada quien hace lo suyo	9	17,3	17,3	51,9
Suficientemente motivado	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.18: Resultados globales para ítem N° 9**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

10. En su opinión, la autoridad formal en su contraloría municipal está asociada esencialmente:

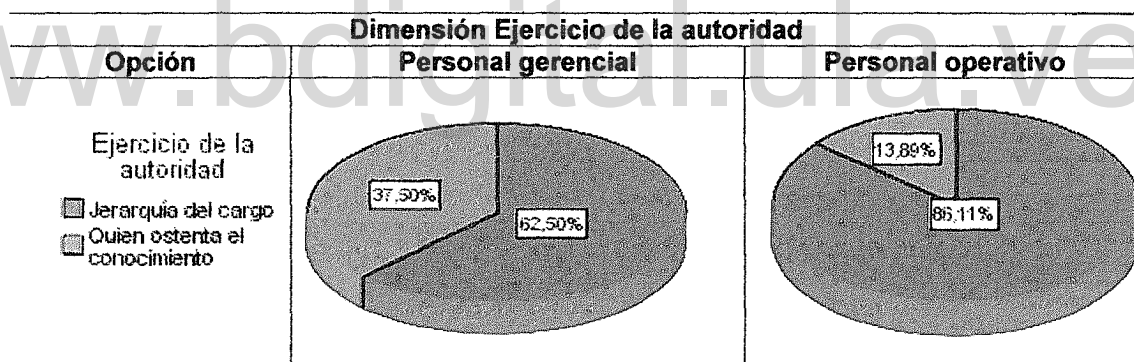
- a) Con la jerarquía del cargo
- b) Con quien ostenta el conocimiento

**Tabla D.19: Ejercicio de la autoridad vs. Tipo de personal (tabulación cruzada)**

		Tipo de personal		Total	
		Operativo	Gerencial		
Ejercicio de la autoridad	Jerarquía del cargo	Recuento	31	10	41
		% dentro de Tipo de Cargo	86,1%	62,5%	78,8%
	Quien ostenta el conocimiento	Recuento	5	6	11
		% dentro de Tipo de Cargo	13,9%	37,5%	21,2%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.19: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

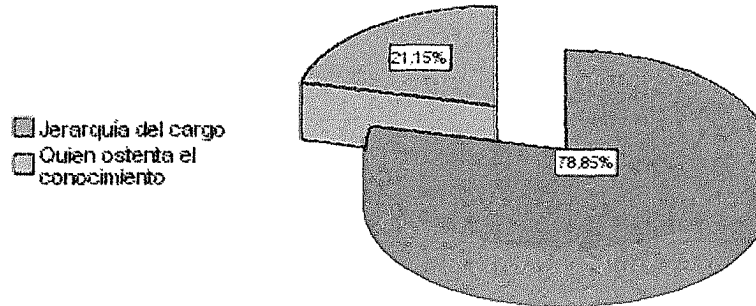
**Tabla D.20: Ejercicio de la autoridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jerarquía del cargo	41	78,8	78,8	78,8
	Quien ostenta el conocimiento	11	21,2	21,2	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.20: Resultados globales para Ítem N° 10**

**Dimensión Ejercicio de la autoridad**  
**Ítem N°10 Ejercicio de la autoridad**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

11. Los miembros de la unidad a la que usted pertenece:

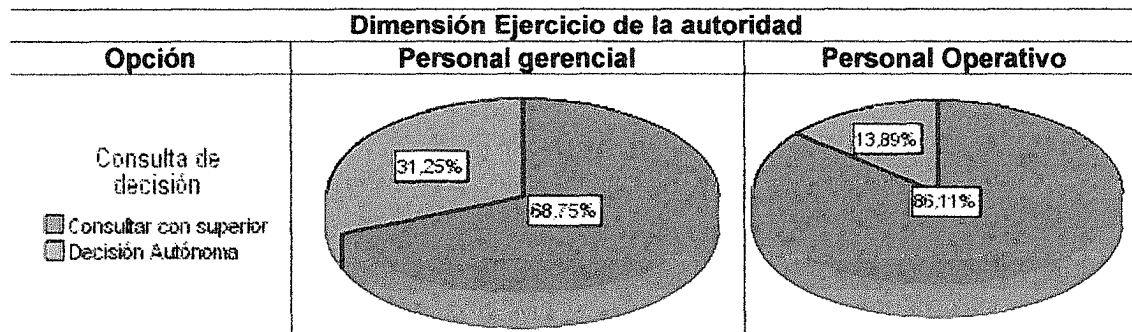
- a) Deben consultar siempre con el superior inmediato cualquier solución que pudiesen tener para un problema.
- b) Deben consultar siempre con el superior inmediato cualquier solución que pudiesen tener para un problema.

**Tabla D.21: Consulta de decisión vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
Consulta de decisión	Consultar con superior	Recuento	31	11	42
		% dentro de Tipo de Cargo	86,1%	68,8%	80,8%
	Decisión Autónoma	Recuento	5	5	10
		% dentro de Tipo de Cargo	13,9%	31,3%	19,2%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.21: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



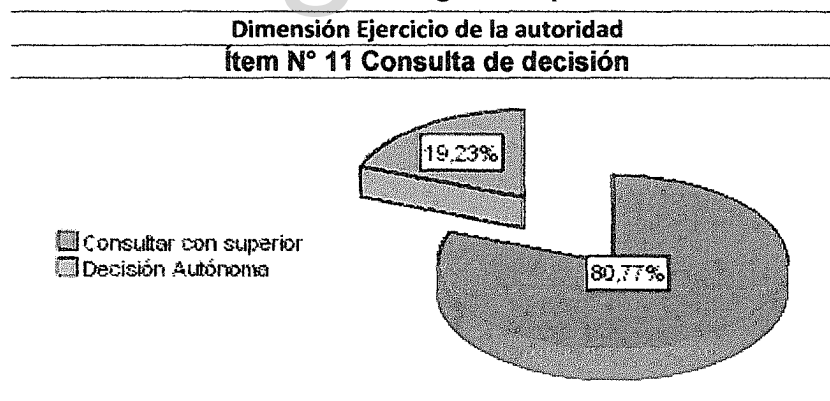
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.22: Consulta de decisión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Consultar con superior	42	80,8	80,8	80,8
	Decisión Autónoma	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.22: Resultados globales para ítem N° 11**



Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**12. En su Órgano de Control Fiscal:**

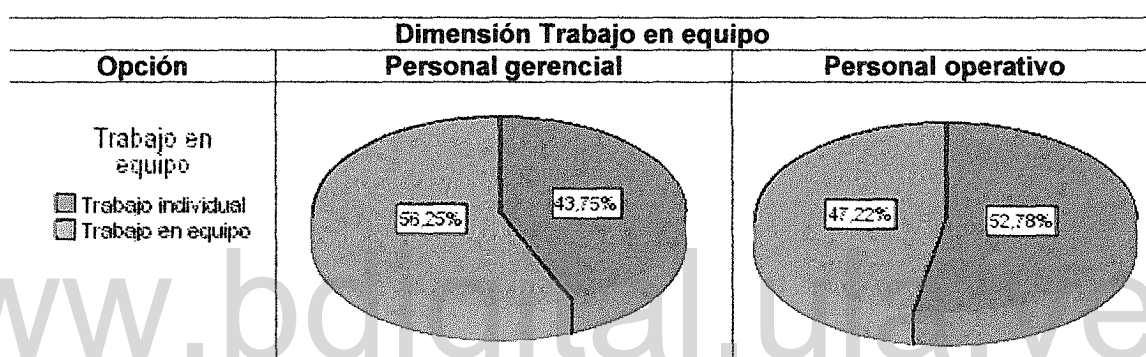
- a) Prevalece el trabajo individual, cada quien ejecuta y responde sólo por el trabajo que se le asigna.
- b) Prevalece el trabajo en equipo, todos son responsables del trabajo asignado a la unidad administrativa a la cual pertenecen.

**Tabla D.23: Trabajo en equipo vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
Trabajo en equipo	Trabajo individual	Recuento	19	7	26
		% dentro de Tipo de Cargo	52,8%	43,8%	50,0%
	Trabajo en equipo	Recuento	17	9	26
		% dentro de Tipo de Cargo	47,2%	56,3%	50,0%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.23 Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



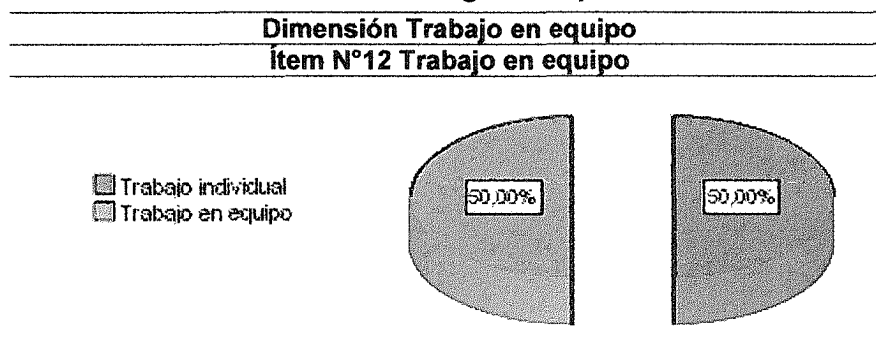
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.24: Trabajo en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Trabajo individual	26	50,0	50,0	50,0
	Trabajo en equipo	26	50,0	50,0	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.24: Resultados globales para Ítem N°12**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**13. En su Contraloría Municipal:**

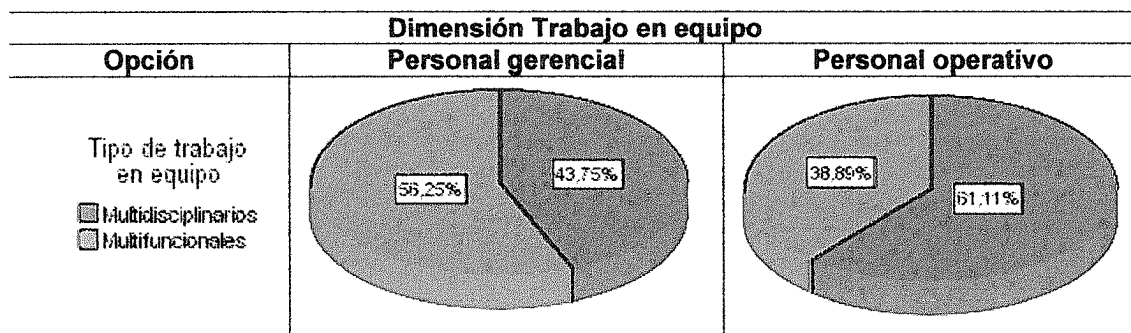
- a) ¿Se acostumbra a conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, es decir, equipos con integrantes del mismo departamento?
- b) ¿Se acostumbra a conformar equipos de trabajo multifuncionales vale decir, equipos con integrantes de distintos departamentos?

**Tabla D.25: Tipo de trabajo en equipo vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
Tipo de trabajo en equipo	Multidisciplinarios	Recuento	22	7	29
		% dentro de Tipo de Cargo	61,1%	43,8%	55,8%
	Multifuncionales	Recuento	14	9	23
		% dentro de Tipo de Cargo	38,9%	56,3%	44,2%
Total	Recuento		36	16	52
	% dentro de Tipo de Cargo		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D. 25: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



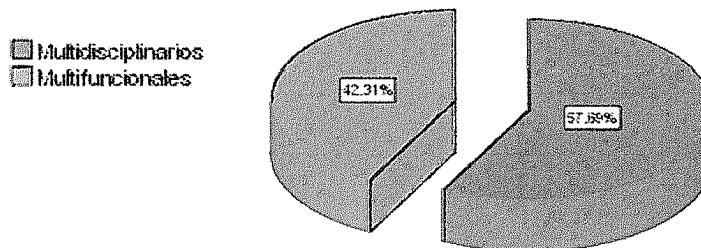
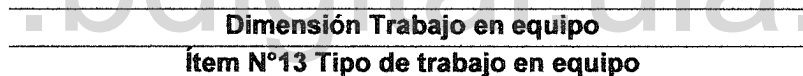
Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D .26: Tipo de trabajo en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Multidisciplinarios	29	57,7	57,7	57,7
Válido Multifuncionales	23	42,3	42,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.26: Resultados globales para Ítem N° 13**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

14. En cuanto a las normas y procedimientos existentes en su Organización Contralora Municipal:

- a) Las normas reglamentos y procedimientos existentes son rígidos e inflexibles, ocasionándose en consecuencia lentitud en los procesos y extemporaneidad en las soluciones de los problemas.

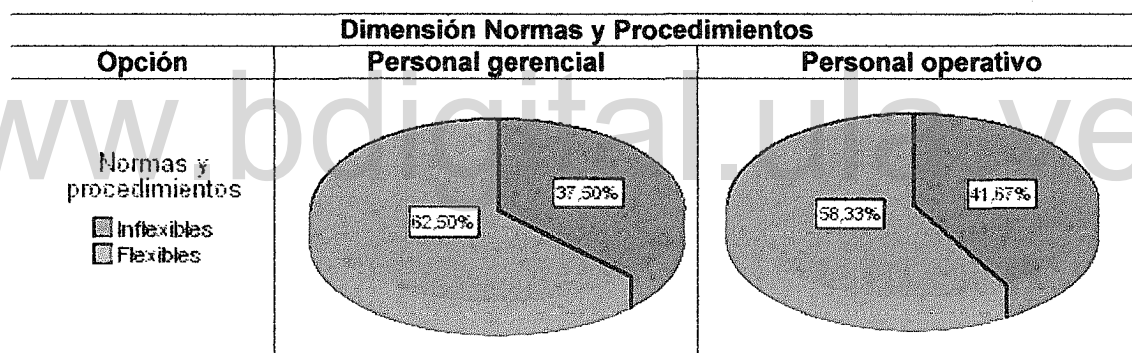
- b) Hay cierta flexibilidad en las reglas y procedimientos, éstos se pueden cambiar al percibirse la inoperancia, lo cual permite actuar con rapidez y oportunamente en la solución de problemas.

**Tabla D.27: Normas y procedimientos Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

		Normas y procedimientos		Total	
		Inflexibles	Flexibles		
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	15	21	36
		% dentro de Tipo de Cargo	41,7%	58,3%	100,0%
	Gerencial	Recuento	6	10	16
		% dentro de Tipo de Cargo	37,5%	62,5%	100,0%
Total	Recuento	21	31	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	40,4%	59,6%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.27: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

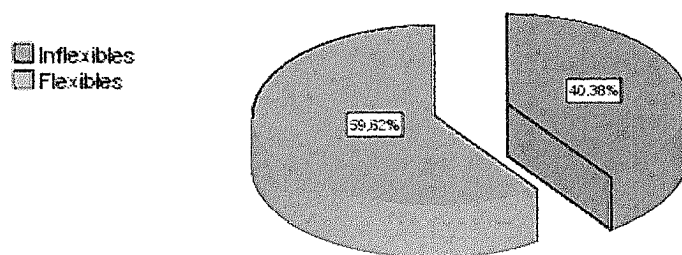
**Tabla D.28: Normas y procedimientos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inflexibles	21	40,4	40,4	40,4
	Flexibles	31	59,6	59,6	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.28: Resultados globales para ítem N° 14**

**Dimensión Normas y Procedimientos**  
**Ítem N°14 Normas y Procedimientos**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

15. Con respecto al control de la gestión en su Órgano de Control Fiscal considera usted que:

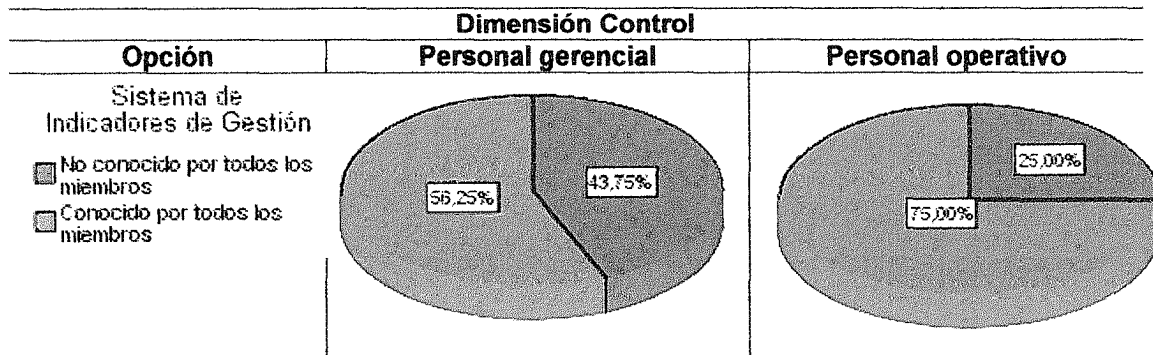
- El sistema de indicadores de gestión es conocido por todos los miembros de la organización, por tanto éstos pueden autoevaluarse y emprender mejoras para el desempeño organizacional.
- El sistema de indicadores de gestión no es conocido por los miembros de la organización, por tanto éstos no pueden autoevaluar su desempeño y sugerir correctivos en pro de mejorar el desempeño organizacional.

**Tabla D.29: Sistema de Indicadores de Gestión vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
Sistema de Indicadores de Gestión	No conocido por todos los miembros	Recuento	27	9	36
		% dentro de Sistema de Indicadores de Gestión	75,0%	25,0%	100,0%
	Conocido por todos los miembros	Recuento	9	7	16
		% dentro de Sistema de Indicadores de Gestión	56,3%	43,8%	100,0%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Sistema de Indicadores de Gestión	69,2%	30,8%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.29: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



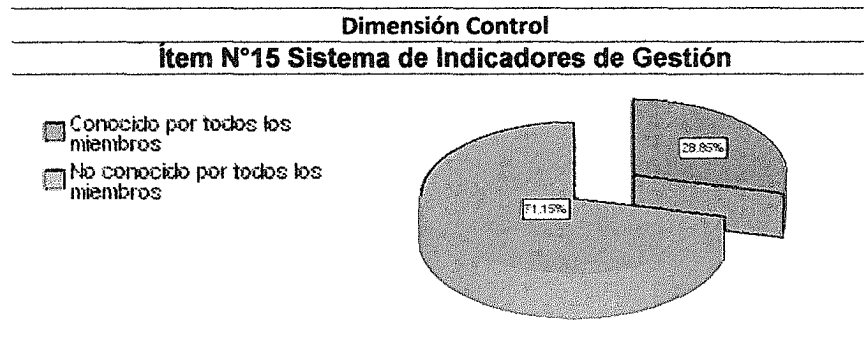
Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.30: Sistema de Indicadores de Gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No conocido por todos los miembros	36	71,1	71,1	71,1
	Conocido por todos los miembros	16	28,9	28,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.30: Resultados globales para ítem N° 15**



Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

16. En su Organización Contralora Municipal:

- a) Existe un proyecto de Gestión del Conocimiento, fundamentado en una cultura que valore el intercambio de información y aprendizaje entre todos los miembros de la organización.

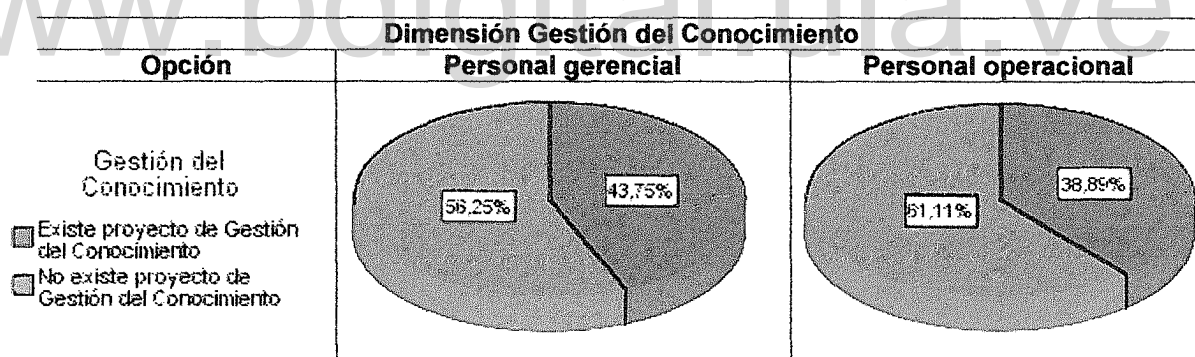
- b) No se tiene un proyecto de Gestión del Conocimiento que permita el intercambio de información, comunicación y aprendizaje en todos los miembros de la organización.

**Tabla D.31: Gestión del Conocimiento vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

		Tipo de Cargo		Total	
		Operacional	Gerencial		
Gestión del Conocimiento	No existe proyecto de Gestión del Conocimiento	Recuento	22	9	31
		% dentro de Gestión del Conocimiento	61,1%	56,3%	59,6%
	Existe proyecto de Gestión del Conocimiento	Recuento	14	7	21
		% dentro de Gestión del Conocimiento	38,9%	43,8%	40,4%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Gestión del Conocimiento	69,2%	30,8%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.31: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



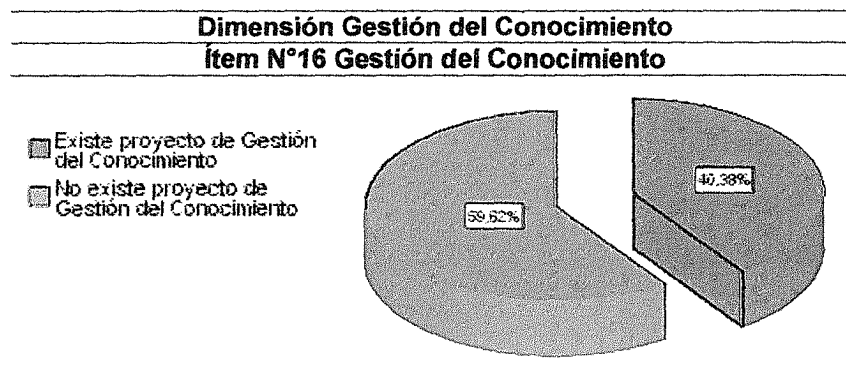
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.32: Gestión del Conocimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existe proyecto de Gestión del Conocimiento	31	59,6	59,6	59,6
	Existe proyecto de Gestión del Conocimiento	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.32: Resultados globales para ítem N° 16**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

17. ¿En su Órgano Contralor Municipal:

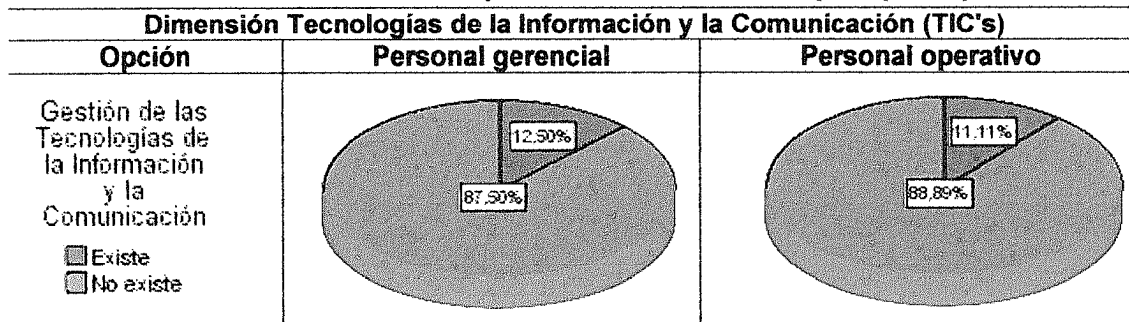
- a) Existe un área de sistemas que reglamente organice e integre el uso de las TIC's para una rápida y mejor fluidez de la información entre todas las unidades de la organización?
- b) No existe ningún área que organice y reglamente el uso de las TIC's para una rápida y mejor fluidez de la información?

**Tabla D. 33: Tipo de Cargo vs. Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (tabulación cruzada)**

Tipo de Cargo			Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación		Total
			No existe	Existe	
Operacional	Recuento		32	4	36
	% dentro de Tipo de Cargo		88,9%	11,1%	100,0%
	Recuento		14	2	16
	% dentro de Tipo de Cargo		87,5%	12,5%	100,0%
Gerencial	Recuento		46	6	52
	% dentro de Tipo de Cargo		88,5%	11,5%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.33: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



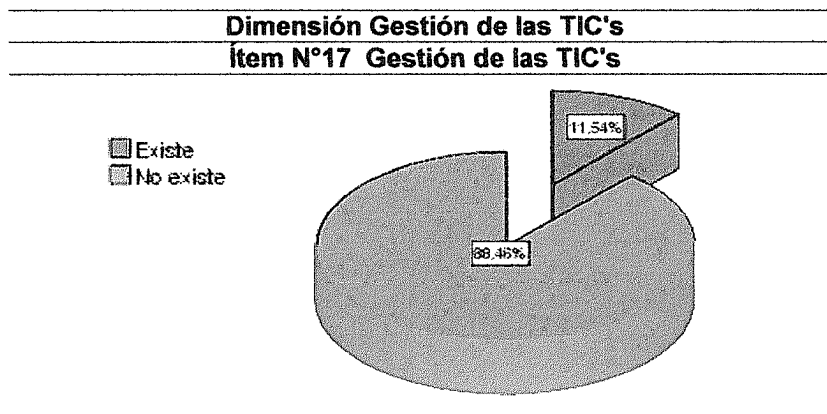
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.34: Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existe	46	88,5	88,5	88,5
	Existe	6	11,5	11,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico F.34: Resultados para Ítem N° 17 Gestión de las TIC's**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

18. En su opinión, en su Organización Contralora Municipal:

- a) Las políticas existentes, en general, inhiben la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional.

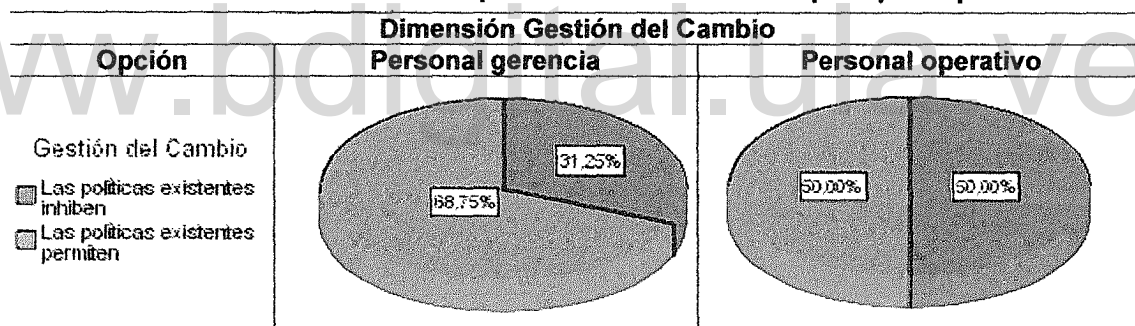
- b) Las políticas existentes, en general, permiten la rápida adecuación a los cambios que se viven en el entorno organizacional.

**Tabla D.35: Gestión del Cambio vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Gestión del Cambio		Total
			Las políticas existentes inhiben	Las políticas existentes permiten	
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	18	18	36
		% dentro de Tipo de Cargo	50,0%	50,0%	100,0%
	Gerencial	Recuento	5	11	16
		% dentro de Tipo de Cargo	31,3%	68,8%	100,0%
Total	Recuento	23	29	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	44,2%	55,8%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.35: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



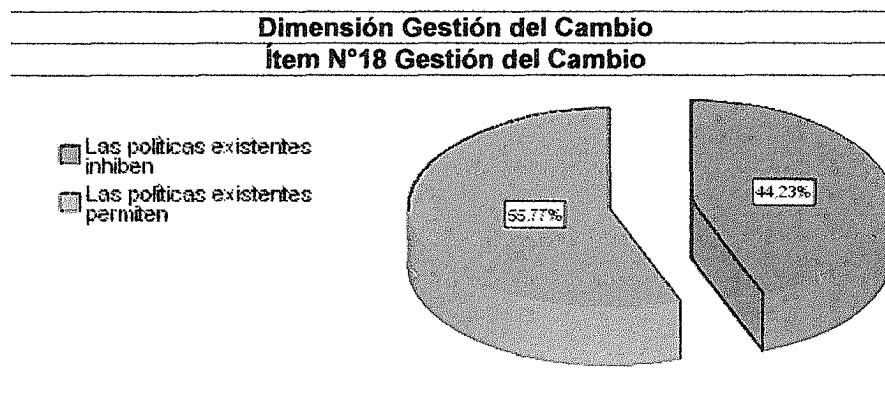
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.36: Gestión del Cambio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Las políticas existentes inhiben	23	44,2	44,2	44,2
	Las políticas existentes permiten	29	55,8	55,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.36: Resultados globales para Ítem N° 18**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**19. En su Contraloría Municipal:**

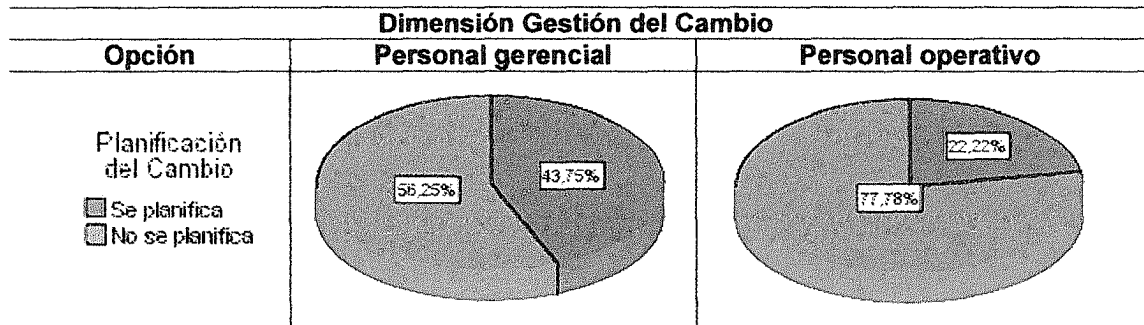
- a) Se gestiona sistemáticamente el cambio vinculándolo con la planeación estratégica; en otras palabras, ¿se planifica adecuadamente el cambio?
- b) No se planifica el cambio, es decir, el cambio no es considerado una variable más cuya ocurrencia se deba planificar

**Tabla D.37: Planificación del Cambio vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
Planificación del Cambio	No se planifica	Recuento	28	9	37
		% dentro de Planificación del Cambio	77,8%	56,3%	100,0%
	Se planifica	Recuento	8	7	15
		% dentro de Planificación del Cambio	22,2%	43,7%	100,0%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Planificación del Cambio	69,2%	30,8%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.37: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



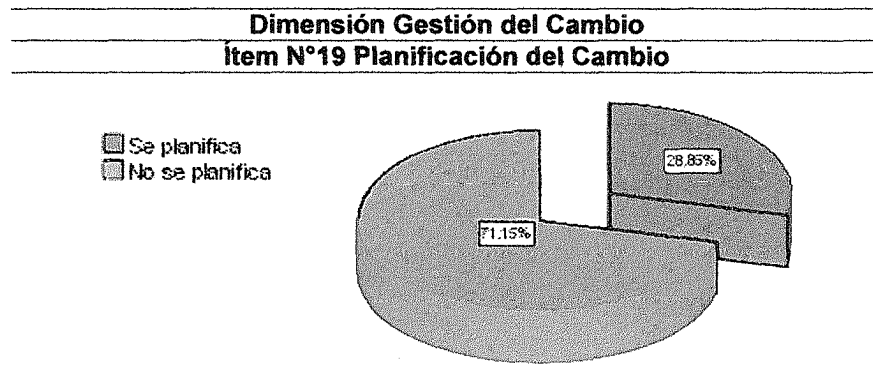
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.38: Planificación del Cambio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se planifica	37	71,2	71,2	71,2
	Se planifica	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico F.38: Resultados globales para ítem N° 19**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

20. Considera usted que su Contraloría Municipal, en general:

- a) Posee un sistema relacional que permite interactuar suficientemente con sus clientes o usuarios (ciudadanos, consejos comunales, concejo municipal, órganos y entes auditados, entre

otros), con la finalidad de conocer tanto sus necesidades e intereses, como los servicios que ellos requieren.

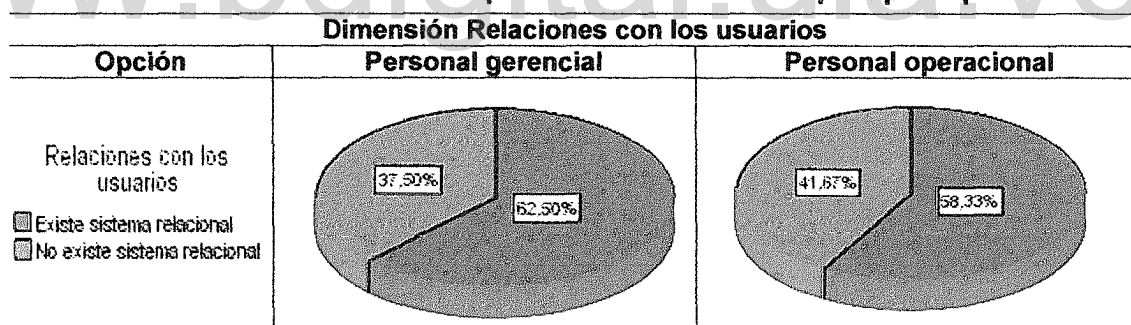
- b) No posee ese sistema relacional que permita interactuar suficientemente con los clientes y usuarios (ciudadanos, consejos comunales, concejo municipal, órganos y entes auditados, entre otros) con la finalidad de conocer tanto sus necesidades e intereses, como los servicios que ellos requieren.

**Tabla D.39: Relaciones con los usuarios vs. Tipo de Cargo tabulación cruzada**

		Tipo de Cargo		Total	
		Operacional	Gerencial		
Relaciones con los usuarios	No existe sistema relacional	Recuento	15	6	21
		% dentro de Tipo de Cargo	41,7%	37,5%	40,4%
	Existe sistema relacional	Recuento	21	10	31
		% dentro de Tipo de Cargo	58,3%	62,5%	59,6%
Total	Recuento	36	16	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.39: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

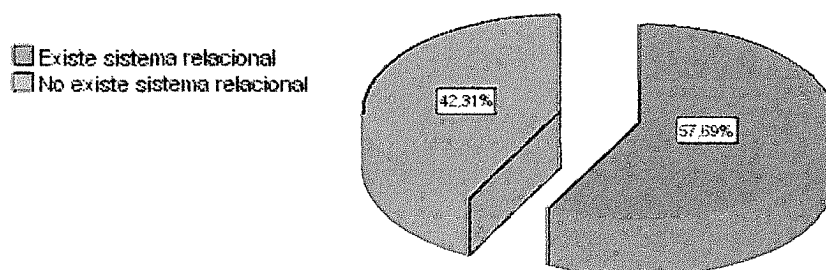
**Tabla D.40: Relaciones con los usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existe sistema relacional	21	42,3	42,3	42,3
	Existe sistema relacional	31	57,7	57,7	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.40: Resultados globales para ítem N° 20**

Dimensión Relaciones con los usuarios  
Ítem N°20 Relaciones con los usuarios



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

21. Considera usted que en su Órgano de Control Fiscal Municipal:

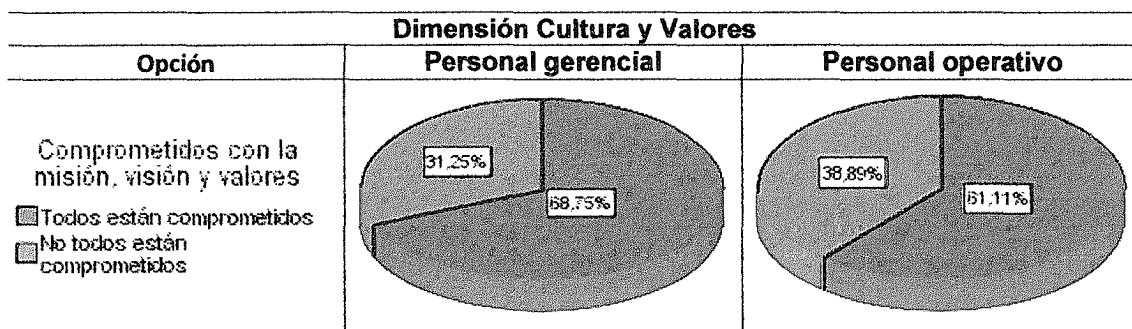
- a) Todos los miembros de la organización comparten y se sienten comprometidos con la misión, visión y valores de ésta.
- b) No todos los miembros lideran con su ejemplo, las ideas rectoras de la misión, visión y valores de la organización.

**Tabla D.41: Comprometidos con la misión, visión y valores vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
Comprometidos con la misión, visión y valores	No todos están comprometidos	Recuento	14	5	19
		% dentro de Comprometidos con la misión, visión y valores	38,9%	31,2%	36,5%
	Todos están comprometidos	Recuento	22	11	33
		% dentro de Comprometidos con la misión, visión y valores	61,1%	68,8%	63,5%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de Comprometidos con la misión, visión y valores	69,2%	30,8%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.41: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



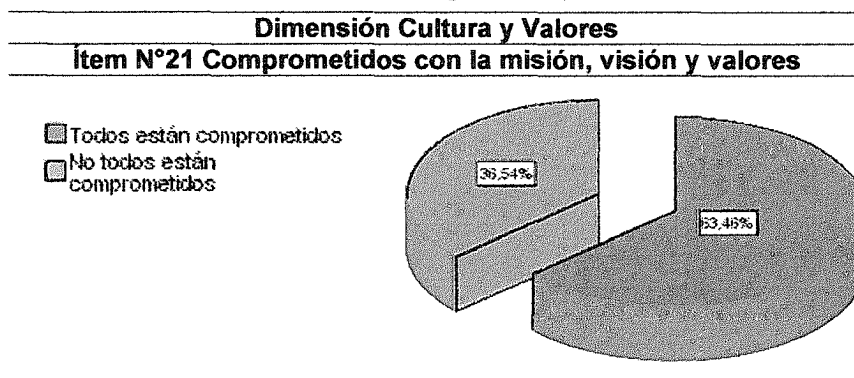
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.42: Comprometidos con la misión, visión y valores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No todos están comprometidos	19	36,5	36,5	36,5
	Todos están comprometidos	33	63,5	63,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.42: Resultados globales para ítem N° 21**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

22. En su opinión, en su Contraloría Municipal:

- a) Se promueven mecanismos que ayuden a desarrollar el sentido de pertenencia y afiliación de la organización, a través de símbolos

tales como: banderas, "lemas", escudos, himnos, actos protocolares.

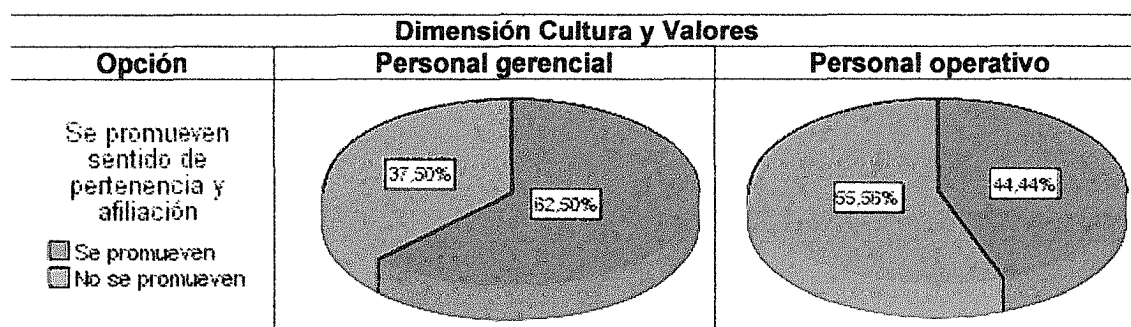
- b) No existe sentido de pertenencia ni se crean mecanismos para estimularlo.

**Tabla D.43: Se promueven sentido de pertenencia y afiliación vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

		Tipo de Cargo		Total	
		Operacional	Gerencial		
Se promueven sentido de pertenencia y afiliación	No se promueven	Recuento 20	Recuento 6	26	
	% dentro de Se promueven sentido de pertenencia y afiliación	55,6%	37,5%	100,0%	
Se promueven sentido de pertenencia y afiliación	Se promueven	Recuento 16	Recuento 10	26	
	% dentro de Se promueven sentido de pertenencia y afiliación	44,4%	62,5%	100,0%	
Total		Recuento 36	Recuento 16	52	
		% dentro de Se promueven sentido de pertenencia y afiliación	69,2%	30,8%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.43: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



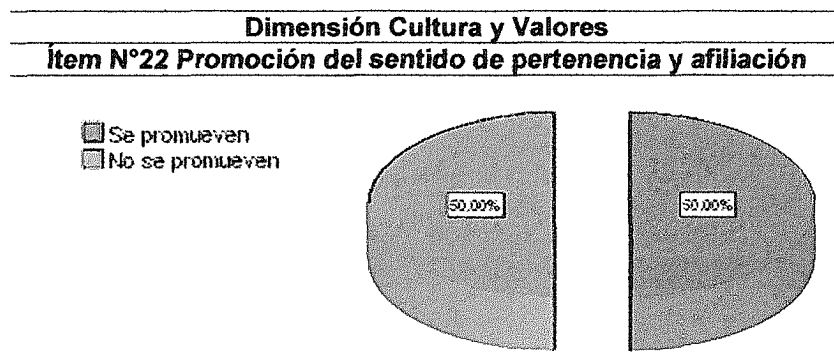
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.44: Se promueven sentido de pertenencia y afiliación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se promueven	26	50,0	50,0	50,0
	Se promueven	26	50,0	50,0	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D .44: Resultados globales para Ítem N° 22**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

23. Considera usted que en su Contraloría Municipal, en general:

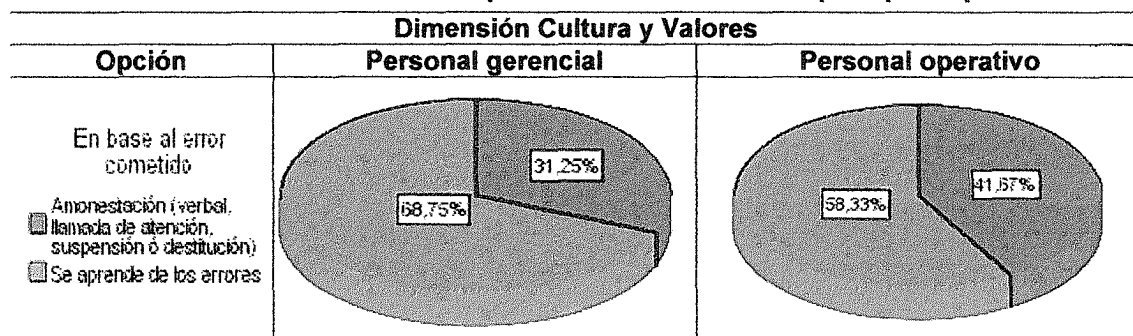
- a) En caso de un error, una disfunción, o problema, se busca al “responsable”, para sancionarlo con amonestación verbal, llamada de atención, suspensión, destitución, entre otros.
- b) Se aprende de los errores que no hayan sido cometidos de mala fe sirviendo de incentivo para los trabajadores eficientes y que aporten ideas para mejorar los procesos y sistemas.

**Tabla D.45: En base al error cometido vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

			Tipo de Cargo		Total
			Operacional	Gerencial	
En base al error cometido	Amonestación (verbal, llamada de atención, suspensión ó	Recuento	15	5	20
		% dentro de En base al error cometido	41,7%	31,2%	100,0%
cometido	Se aprende de los errores	Recuento	21	11	32
		% dentro de En base al error cometido	58,3%	68,8%	100,0%
Total		Recuento	36	16	52
		% dentro de En base al error cometido	69,2%	30,8%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.45: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



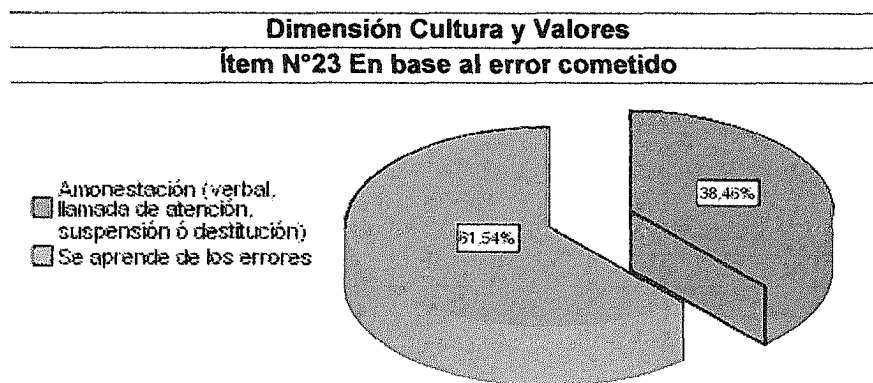
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.46: En base al error cometido**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Amonestación (verbal, llamada de atención, suspensión ó	20	38,5	38,5	38,5
Se aprende de los errores	32	61,5	61,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.46: Resultados globales para ítem N° 23**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

24. ¿En su Órgano de Control Fiscal Municipal, se promueve las relaciones entre sus miembros basadas en:

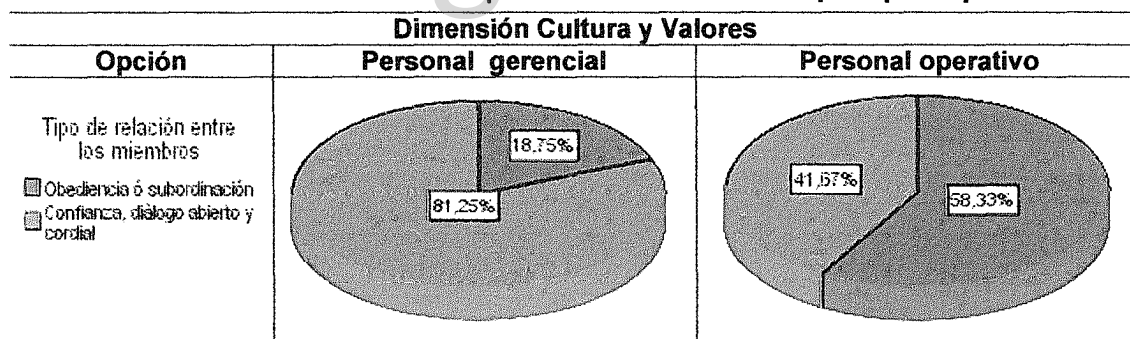
- a) La obediencia ó subordinación.
- b) La confianza, el diálogo abierto y cordial.

**Tabla D.47: Tipo de Cargo vs. Tipo de relación entre los miembros (tabulación cruzada)**

			Tipo de relación entre los miembros		
			Obediencia o subordinación	Confianza, diálogo abierto y cordial	Total
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	21	15	36
		% dentro de Tipo de Cargo	58,3%	41,7%	100,0%
	Gerencial	Recuento	3	13	16
		% dentro de Tipo de Cargo	18,8%	81,3%	100,0%
Total	Recuento	24	28	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	46,2%	53,8%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.47: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.48: Tipo de relación entre los miembros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Obediencia ó subordinación	24	46,2	46,2	46,2
	Confianza, diálogo abierto y cordial	28	53,8	53,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

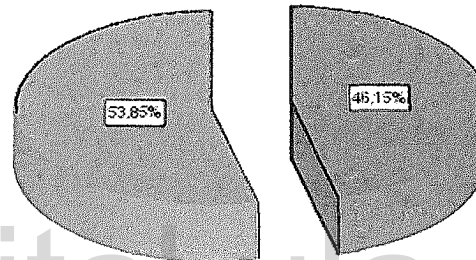
Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.48: Resultados globales para Ítem N° 24**

**Dimensión Cultura y Valores**

**Ítem N°24 Tipo de relación entre los miembros**

- Obediencia ó subordinación
- Confianza, diálogo abierto y cordial



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

25. Haciendo un balance general, ¿cree usted que su institución contralora municipal, es una entidad:

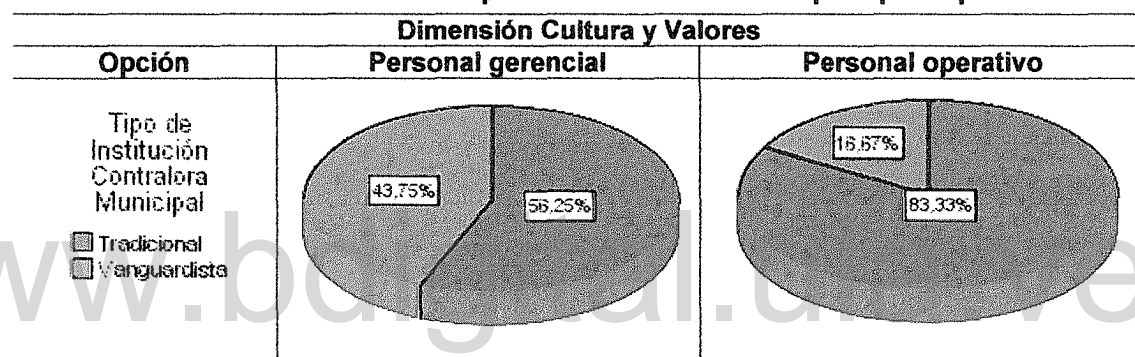
- a) Tradicional
- b) Vanguardista

**Tabla D.49: Tipo de Institución Contralora Municipal vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

		Tipo de Institución Contralora			
		Municipal		Total	
		Tradicional	Vanguardista		
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	30	6	36
		% dentro de Tipo de Cargo	83,3%	16,7%	100,0%
	Gerencial	Recuento	9	7	16
		% dentro de Tipo de Cargo	56,3%	43,8%	100,0%
Total	Recuento	39	13	52	
	% dentro de Tipo de Cargo	75,0%	25,0%	100,0%	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.49: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

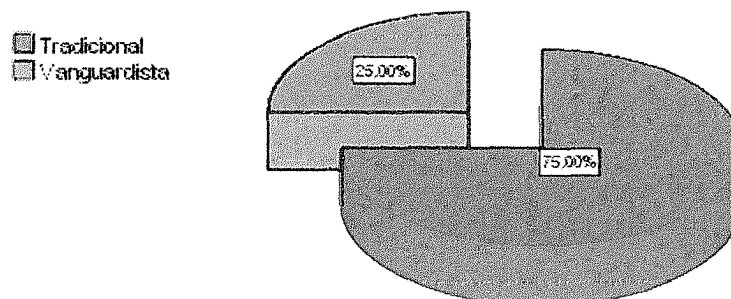
**Tabla D.50: Tipo de Institución Contralora Municipal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tradicional	39	75,0	75,0	75,0
	Vanguardista	13	25,0	25,0	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.50: Resultados globales para ítem N° 25**

**Dimensión Cultura y Valores**  
**Ítem N°25 Tipo de institución Contralora Municipal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

26. ¿Considera usted que en su Órgano de Control Fiscal Municipal:

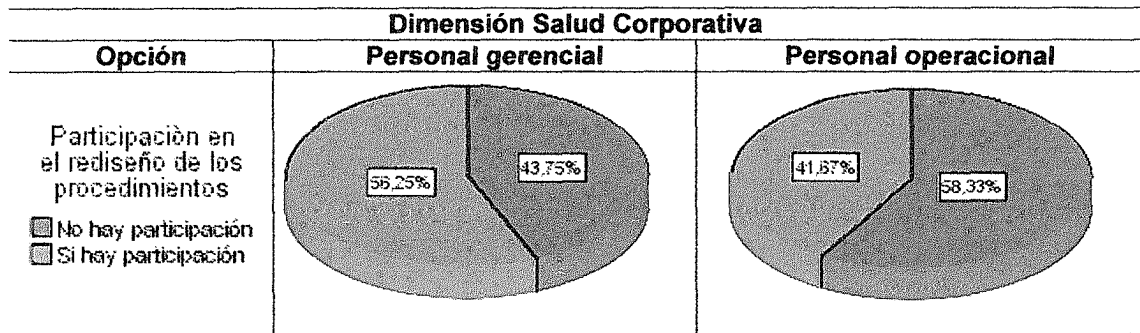
- a) La rutina, la falta de interacción y el conservar procedimientos obsoletos sin posibilidad de participar en su rediseño, genera baja autoestima, malestar, recurrencias a consultas médicas y tendencia a la enfermedad?
- b) El participar en el rediseño de los procedimientos para su innovación así como pertenecer a diferentes grupos deportivos o de actividades culturales, permiten crear un ambiente positivo y de solidaridad, ayudando a disminuir así las tendencias a las enfermedades?

**Tabla D.51: Tipo de Cargo vs. Participación en el rediseño de los procedimientos (tabulación cruzada)**

			Participación en el rediseño de los procedimientos		Total
			No hay participación	Si hay participación	
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	21	15	36
		% dentro de Tipo de Cargo	58,3%	41,7%	100,0%
Tipo de Cargo	Gerencial	Recuento	7	9	16
		% dentro de Tipo de Cargo	43,8%	56,3%	100,0%
Total		Recuento	28	24	52
		% dentro de Tipo de Cargo	53,8%	46,2%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.51: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



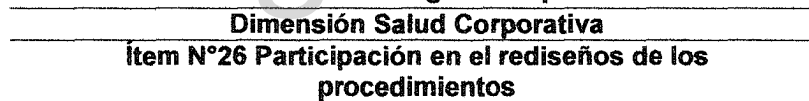
Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.52: Participación en el rediseño de los procedimientos**

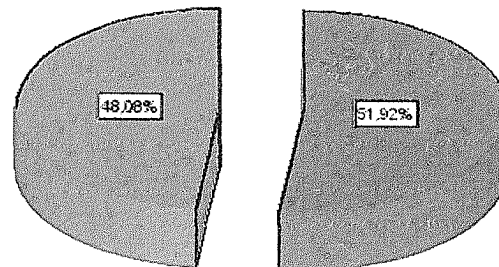
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No hay participación	28	51,9	51,9	51,9
Si hay participación	24	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.52: Resultados globales para Ítem N° 26**



No hay participación  
 Si hay participación



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

27. ¿En su Órgano de Control Fiscal Municipal:

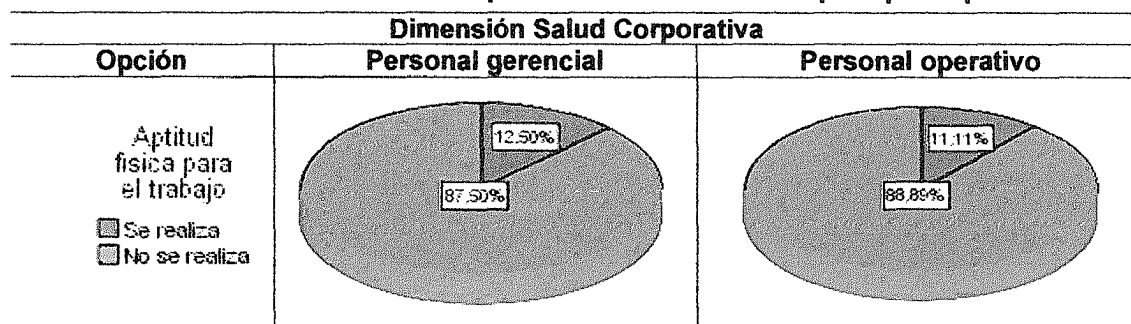
- a) Al iniciar la jornada laboral, se realizan sencillos ejercicios de aptitud física para mantener una excelente moral y actitud para el trabajo?
- b) No se realizan ejercicios de aptitud física al iniciar la jornada laboral, más bien se gasta el tiempo en consultas médicas de manera remedial o curativa?

**Tabla D.53: Tipo de Cargo vs. Aptitud física para el trabajo (tabulación cruzada)**

		Aptitud física para el trabajo		Total	
		No se realiza	Se realiza		
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	32	4	36
		% dentro de Tipo de Cargo	88,9%	11,1%	100,0%
Cargo	Gerencial	Recuento	14	2	16
		% dentro de Tipo de Cargo	87,5%	12,5%	100,0%
Total		Recuento	46	6	52
		% dentro de Tipo de Cargo	88,5%	11,5%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.53: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.54: Aptitud física para el trabajo**

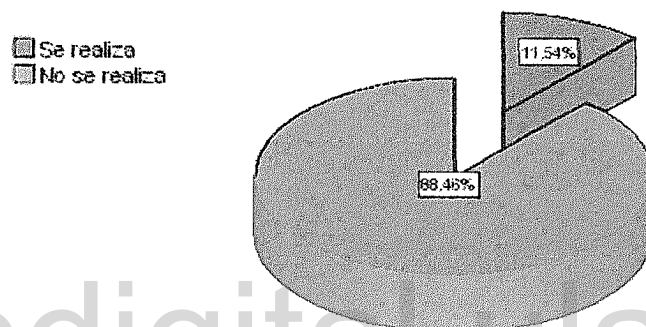
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
No se realiza	46	88,5	88,5	88,5
Se realiza	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.54: Resultados para Ítem N° 27**

**Dimensión Salud Corporativa**

**Ítem N°27 Aptitud física para el trabajo**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

28. En su opinión, en su Contraloría Municipal:

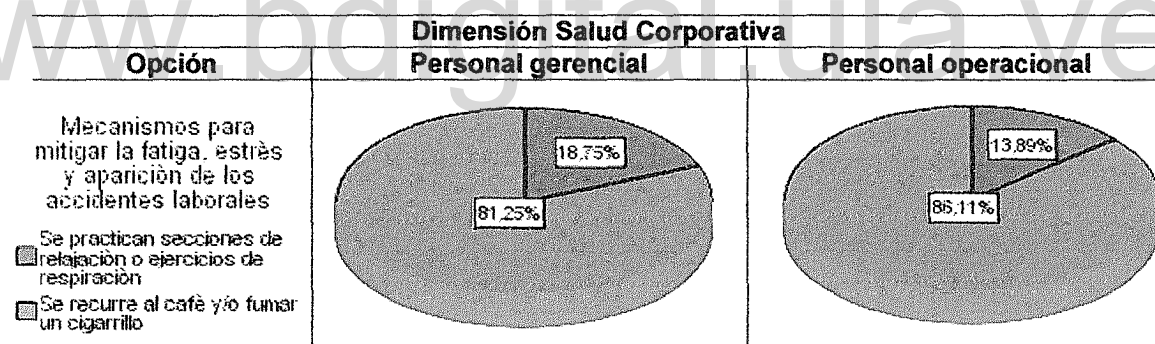
- En los períodos o “picos de fatiga” se hace una pausa y se practica sesiones de relajación, ejercicios de respiración, para reducir el estrés, la fatiga y la aparición de los accidentes de trabajo.
- En los períodos de fatiga el empleado recurre al café o fumar un cigarrillo, como forma de aliviar o “disipar” el aburrimiento y el estrés.

**Tabla D.55: Mecanismos para mitigar la fatiga, estrés y aparición de los accidentes laborales vs. Tipo de Cargo (tabulación cruzada)**

		Mecanismos para mitigar la fatiga, estrés y aparición de los accidentes laborales			
			Se practican sesiones de relajación o ejercicios de respiración	Total	
			Se recurre al café y/o fumar un cigarrillo		
Tipo de Cargo	Operacional	Recuento	31	5	36
		% dentro de Tipo de Cargo	86,1%	13,9%	100,0%
Cargo	Gerencial	Recuento	13	3	16
		% dentro de Tipo de Cargo	81,3%	18,8%	100,0%
Total		Recuento	44	8	52
		% dentro de Tipo de Cargo	84,6%	15,4%	100,0%

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.55: Resultados de la aplicación del instrumento por tipo de personal**



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Tabla D.56: Mecanismos para mitigar la fatiga, estrés y aparición de los accidentes laborales**

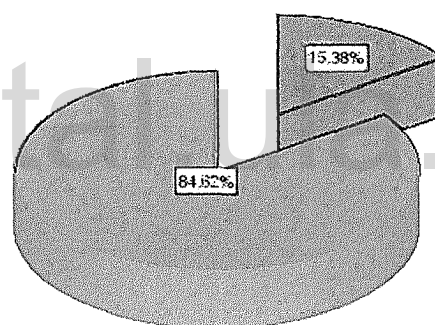
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se recurre al café y/o fumar un cigarrillo	44	84,6	84,6	84,6
	Se practican sesiones de relajación o ejercicios de respiración	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Datos de Entrevista de Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**Gráfico D.56: Resultados globales para Ítem N° 28**

**Dimensión Salud Corporativa**  
**Ítem N°28 Mecanismos para mitigar la fatiga, estrés y aparición de los accidentes laborales**

- Se practican sesiones de relajación o ejercicios de respiración
- Se recurre al café y/o fumar un cigarrillo



Fuente: Resultados de Entrevistas para Contralorías Municipales del estado Mérida año 2013.

**ANEXO E: Prospectiva. Método del análisis estructural  
para la identificación de las dimensiones claves.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Tomando en cuenta el análisis realizado de las 17 dimensiones estudiadas de las Contralorías Municipales, la investigadora consideró conveniente aplicar el análisis de motricidad y dependencia a los fines de hallar o de identificar las dimensiones claves, es decir; cuáles de esas 17 dimensiones serán indispensables abordar, en el corto plazo, para la transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes.

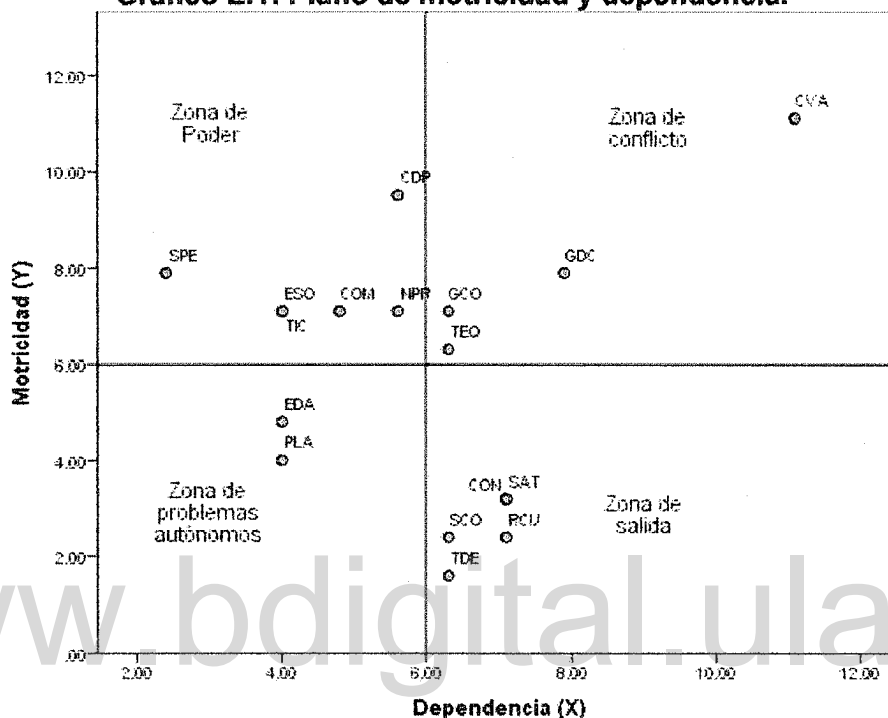
Para ello, tal como se expuso en el Capítulo 3, correspondiente a la metodología de la investigación, se utilizó el método prospectivo del análisis estructural y se construyó el plano de motricidad y dependencia que se muestra en el gráfico E.1, partiendo de la tabla 9 del capítulo 3: Valores de motricidad y de dependencia directa de cada variable con sus correspondientes porcentajes. En el gráfico referido se puede observar que las dimensiones claves, aquellas situadas en el cuadrante o zona de poder se encuentran:

- Comunicación
- Capacitación y desarrollo del personal
- Selección del personal
- Estructura organizacional
- Gestión de las TIC's
- Normas y procedimientos

Esto significa que esas dimensiones deberán recibir atención inmediata a fin de iniciar el proceso de transformación de las Contralorías Municipales del estado Mérida en Organizaciones Inteligentes, ya que ellas ejercen influencia directa sobre otras dimensiones y en la medida que ellas se solventen las

otras comiencen a disminuir su efecto negativo en las contralorías, tal es el caso de Gestión del cambio, Trabajo en equipo, Gestión del conocimiento y Cultura y valores.

**Gráfico E.1: Plano de motricidad y dependencia.**



Fuente: elaboración propia.

**Lectura**

D I M E N S I O N E S	Zona de Poder		Zona de Conflicto	
	Comunicación	COM	Gestión del Cambio	GCO
Capacitación y Desarrollo del Personal	CDP	Trabajo en Equipo	TEQ	
Selección del Personal	SPE	Gestión del Conocimiento	GDC	
Estructura Organizacional	ESO	Cultura y Valores	CVA	
Gestión de las TIC's	TIC			
Normas y Procedimientos	NPR			