**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

# ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia**

**Autora:** Lcda**.** Rodríguez R., Elizabeth M.

**Bárbula, Mayo 2013**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

# ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO

**Autora:** Lcda. Rodríguez R, Elizabeth M.

Contactos:
0414-4239865
elita_67@yahoo.com

**Bárbula, Mayo 2013**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

# CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

# ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO

Tutor
MSc. Víctor Campos

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia

Por: MSc. Víctor Campos
C.I. 7.028.901

**Bárbula, Mayo 2013**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

## ACTA DE VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO", presentado por la Lic. Rodríguez Elizabeth, titular de la Cédula de Identidad V-6.960.845 para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:_____.

En Bárbula, a los ____ días del mes de _____ del año 2013.

Nombre y Apellido C.I. Firma

_____

_____

_____

## DEDICATORIA

Me gustaría dedicar el resultado de este esfuerzo a toda mi familia, en primer lugar a mis padres:

A mi madre, Almaida de Rodríguez y a mi honorable padre, Raúl Rodríguez, quien nos dejó físicamente pero grabó grandes huellas y una valiosa enseñanza y ejemplo junto con mi madre, para encarar las adversidades sin perder nunca la fe, la dignidad y las convicciones, por siempre darme motivos para no desfallecer en tantos intentos, por haberme dado las bases para construir y ver hecho todo lo que soy hoy en día como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi esposo y compañero de vida, Héctor Enrrique, pilar fundamental en cada uno de mis esfuerzos y motor incansable para cada uno de mis logros. Tu apoyo y compañía han sido fundamentales para mí.

A mis hijas, Katherine, Betzabeth y mi hija de crianza, Elizabeth: todo cuanto hago, cuanto doy, cuanto soy, es para ustedes y por ustedes. No hay sacrificio sin la entereza de saber que es por verles sonreír, por saberles felices y por sentirme orgullosa de que lo estoy haciendo bien.

A mis hermanos, mi familia entera: ustedes son el motivo que me inspira a continuar cada camino que emprendo… cada apoyo, cada palabra, cada gesto, me ha alimentado el alma.

A todos los que han formado parte de mis logros, de mis vicisitudes, de mis ascensos y caídas, a todos, sin excepción, dedico éste y todos los éxitos que están por venir.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme ser y estar... Gracias Padre, sin tu voluntad nada tendría sentido; tu compañía constante hace de cada paso razón de existir.

A la Universidad de Carabobo, casa noble que me formó como profesional y que hoy me ve alcanzar una meta más; agradezco cada aporte académico brindado.

A mi tutor académico, MSc. Víctor Manuel Campos, agradezco cada minuto de tiempo invertido en ésta investigación; su dedicación y entrega han sido fundamentales para el éxito alcanzado.

A la Contraloría Municipal de Los Guayos, a su gente, al equipo de trabajo que día tras día se esfuerza por hacer del control fiscal municipal una labor digna de ejercer… su calor humano me enriquece.

Al MSc. Wilfredo D. Vargas Erazo, Contralor Municipal de Los Guayos, por su constante apoyo y su incondicional lealtad para todos los que hemos formado parte de la gran familia que conforma este órgano de control. Tengo especial agradecimiento por haber inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor profesional, habiéndose ganado mi lealtad y admiración.

Para los mencionados y los que se escapan, infinitas gracias.

## ÍNDICE GENERAL


| | Pág. |
|---|---|
| **LISTA DE CUADROS** | ix |
| **LISTA DE FIGURAS** | xi |
| **RESUMEN** | xii |
| **ABSTRACT** | xiii |
| **INTRODUCCIÓN** | 14 |
| **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA** | 16 |
| Planteamiento del Problema | 16 |
| Objetivos de la Investigación | 20 |
| Justificación de la Investigación | 22 |
| **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO** | 24 |
| Antecedentes | 24 |
| Bases Teóricas | 28 |
| Bases Legales | 46 |
| Definición de Términos | 49 |
| Sistema de Variables | 49 |
| **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO** | 52 |
| Diseño y Nivel de la Investigación | 52 |
| Tipo de Investigación | 52 |
| Unidades de Estudio | 53 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 55 |
| Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información | 57 |
| Validez y Confiabilidad de los Instrumentos | 58 |
| **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS** | 60 |
| Diagnostico de la Cultura Organizacional del órgano de control fiscal | 61 |
| Los Resultados de la Gestión Pública del Órgano de Control Fiscal | |
| La Cultura Organizacional del Órgano de Control Fiscal y su Influencia en la Gestión Pública | 72 |
| El Medio Ambiente Interno y Externo del Órgano de Control Fiscal | 78 |

Pág.

**CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LOS GUAYOS** 90

Presentación de la Propuesta 90

Justificación de la Propuesta 90

Objetivos de la Propuesta 89

Factibilidad de la Propuesta 92

Estructura de la Propuesta 95

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 108

**LISTA DE REFERENCIAS** 111

**ANEXOS** 114

## ÍNDICE DE CUADROS


| Cuadro | | Pág. |
|---|---|---|
| 1 | Cuadro Técnico Operativo | 51 |
| 2 | Distribución de la Unidad de Estudio | 54 |
| 3 | Características Dominantes de la Cultura Organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos | 60 |
| 4 | Liderazgo en la Cultura Organizacional de la Contraloría Municipal Los Guayos | 60 |
| 5 | Estilo Gerencial en la Cultura Organizacional de la Contraloría Municipal Los Guayos | 61 |
| 6 | Unión Organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos | 62 |
| 7 | Énfasis Estratégico en la Contraloría Municipal Los Guayos | 62 |
| 8 | Criterio de Éxito en la Contraloría Municipal Los Guayos | 63 |
| 9 | Cultura Organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos | 64 |
| 10 | Dimensión Eficiencia en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos | 65 |
| 11 | Dimensión Efectividad en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos | 66 |
| 12 | Dimensión Equidad en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos | 68 |
| 13 | Dimensión Excelencia en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos | 69 |
| 14 | Dimensión Entorno en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos | 70 |
| 15 | Dimensión Factores Internos: Misión, Visión, Objetivo y Valores en la Contraloría Municipal Los Guayos | 71 |

| Cuadro | | Pág. |
|---|---|---|
| 16 | Dimensión Factores Internos: Debilidades en la Contraloría Municipal Los Guayos | 72 |
| 17 | Dimensión Factores Internos: Otras debilidades en la Contraloría Municipal Los Guayos | 73 |
| 18 | Dimensión Factores Internos: Fortalezas en la Contraloría Municipal Los Guayos | 74 |
| 19 | Dimensión Factores Internos: Otras fortalezas en la Contraloría Municipal Los Guayos | 75 |
| 20 | Dimensión Factores Externos: Amenazas en la Contraloría Municipal Los Guayos | 76 |
| 21 | Dimensión Factores Externos: Otras amenazas en la Contraloría Municipal Los Guayos | 77 |
| 22 | Dimensión Factores Externos: Oportunidades en la Contraloría Municipal Los Guayos | 78 |
| 23 | Dimensión Factores Externos: Otras oportunidades en la Contraloría Municipal Los Guayos | 79 |
| 24 | Principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en la Contraloría Municipal de Los Guayos | 88 |
| 25 | Matriz DOFA de la Contraloría Municipal de Los Guayos | 89 |
| 26 | Costos de la Propuesta | 95 |
| 27 | Estructuración de las Estrategias Gerenciales | 96 |

## ÍNDICE DE FIGURAS


| Figuras | | Pág. |
|---|---|---|
| 1 | Componentes de la Cultura Organizacional | 35 |
| 2 | Los 7 niveles de Conciencia de Barret | 37 |
| 3 | Círculo Vicioso de la Cultura Organizativa | 38 |
| 4 | Modelo Marco de Valores en Competencia | 39 |

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

# ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO

**Autora:** Lic**.** Rodríguez, Elizabeth
**Tutor:** MSc. Víctor Campos
**Fecha:** Mayo, 2013

## RESUMEN

La cultura organizacional, conciencia colectiva expresada en el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, es uno de los elementos más relevantes para toda empresa, independientemente de su actividad, a los fines de lograr las metas trazadas. Sobre tal premisa se sustenta el presente trabajo de investigación, ubicado en la línea investigativa Clima y Cultura Organizacional, que tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo. A tales fines, se realizó un estudio de campo descriptivo con diseño no experimental transversal en la modalidad proyecto factible, tomando como fuente de información una muestra no probabilística de 30 funcionarios y utilizando como instrumentos de recolección de datos dos cuestionarios y un guión de entrevista, cuyos resultados permitieron fundamentar el diagnóstico de necesidad de la propuesta, incluyendo una matriz DOFA. Se concluye, que una cultura efectiva de participación, sumado al compromiso institucional y social de los servidores públicos, son claves en la nueva dimensión histórica de la actuación de los órganos contralores ante la sociedad a fin de garantizar una gestión impecable, por lo cual se recomienda implementar la propuesta formulada, con la finalidad de que se conozca e internalice la misión, visión, objetivos y valores del órgano y se logre concretar, además de una cultura organizacional apta para la optimización de la gestión, una actuación laboral individual y grupal que permita concretar los planes estratégico-operativos del órgano contralor.
**Descriptores**. Cultura organizacional; gestión pública; control fiscal externo.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

# ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT STRATEGIES FOR MANAGEMENT CONTROL OPTIMIZATION AN ONE INSTITUTION OF EXTERNAL FISCAL CONTROL PERFORMANCE FROM MUNICIPALITY PUBLIC FROM CARABOBO STATE

**Author:** Lic**.** Rodríguez, Elizabeth
**Tutor:** MSc. Víctor Campos
**Date:** May, 2013

## ABSTRACT

The organizational culture, collective consciousness is expressed in the system of meanings shared by members of an organization, is one of the most important elements for all companies, regardless of their activity, in order to achieve the objectives and goals. On this premise, underpinning the present research, located in the line of research Climate and Organizational Culture, which aimed to analyze the actual organizational culture in the Municipal Comptroller from Los Guayos, in order to understand their influence on the governance of that institution.To this end, conducted a field study with non-experimental descriptive transversal and mode feasible project, taking as a source of a nonrandom sample of 30 staff and using as data collection instruments two questionnaires and an interview guide, whose results led to substantiate the diagnosis of need for the proposal, including a SWOT matrix. It is concluded, that an effective culture of participation, coupled with institutional and social commitment of public servants, are key in the new historical dimension of the performance of the controllers to society bodies to ensure seamless management, so it is recommended to implement the proposal, in order to know and internalize the mission, vision, goals and values of the organ and do not realize is achieved, along with a suitable organizational culture for management optimization, a performance group and individual work capable of achieving strategic and operational plans of the oversight body.

**Key words**. Organizational culture; public performance; external fiscal control.

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones siempre deben estar orientadas a los cambios, al mejoramiento continuo y la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, ha de plantearse como una cuestión de primer orden, la revisión de su cultura organizacional, es decir, la dimensión espiritual y conductual que rige al agrupamiento humano en la empresa, donde coexisten sus miembros en una interrelación compleja. Ciertamente, las empresas modernas exitosas, ya sean de carácter público o privado, incorporan un patrón de comportamiento general a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, de alguna manera contemplados en su misión institucional; así, lo que explícitamente se busca es incorporar un espíritu de cuerpo que contribuya a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia pues, tanto los valores como las creencias contenidas en la filosofía de gestión, orientan a los trabajadores, les da identidad y los integra con un fin común.

De hecho, la cultura organizacional determina la forma como funciona la empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas: es la fuente donde la visión adquiere su guía de acción; por tanto, el éxito empresarial depende del talento y de la aptitud de la gerencia para fortalecer o cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias internas y externas pues, de lo contrario, los esfuerzos grupales se fraccionan y es difícil, sino imposible, lograr las metas planificadas. Con fundamento en las apreciaciones previas, se articula el estudio de campo descriptivo de diseño no experimental transversal en la modalidad proyecto factible que aquí se presenta, cuyo objetivo consistió en diseñar estrategias gerenciales relacionadas con la cultura organizacional con la finalidad de optimizar la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo; el informe concerniente al trabajo de grado, quedó conformado de la siguiente manera:

Capítulo I: Contiene la exposición de la situación problema enmarcada en el planteamiento y formulación del problema en torno a la cultura organizacional, desde lo general hasta lo específico, la determinación de los objetivos de la investigación y, luego, la exposición de los beneficios y aportes que la misma conlleva, mediante la justificación.

Capítulo II: Comprende los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas y legales que dan sustento conceptual y jurídico al estudio, continuando con la definición de términos básicos, el sistema de variables y su correspondiente cuadro técnico.

Capítulo III: Describe los aspectos metodológicos involucrados en el logro de los objetivos del estudio: el nivel, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de la información, validez y confiabilidad de los instrumentos.

Capítulo IV: Comprende la presentación y análisis de los resultados obtenidos mediante la fase práctica de la investigación, debidamente analizados con sustento en las teorías consultadas, desarrollados en atención a los objetivos trazados, seguidos de las pertinentes conclusiones.

Capítulo V: Incluye la elaboración de la propuesta: justificación, objetivos y descripción de actividades, recursos, tiempo de ejecución.

# CAPÍTULO I

# EL PROBLEMA

## Planteamiento del Problema

Las organizaciones, poseen una cultura que las distingue, identifica y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ellas; las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural. Por ello, todo estudio organizacional que pretende cambios o desarrollo, debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. De hecho, ésta se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo. Así, para el estudio de la cultura organizacional, es necesario medir aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, visión, misión, creencias y percepciones básicas, que se concretan en las empresas a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como logotipo e imagen.

En este orden de ideas, Ritter (2008), propone afirmaciones que revelan la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la cultura en la organización, al establecer que: a) permiten lograr cambios y mejoras más duraderos; b) facilita modificar métodos y estilos por medio del autoconocimiento; c) posibilita crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades; d) provee un mayor control de los recursos y organización integral; e) facilita la movilización de los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas; f) mejora el trabajo individual y grupal y, g) crea

capacidad de auto-diagnóstico y auto-diseño de la estrategia empresarial. De acuerdo a lo descrito, el estudio y seguimiento de la cultura organizacional tiene como fin la búsqueda de mejoras organizacionales en correspondencia con la misión, visión y valores proyectados, creando condiciones para viabilizar cambios positivos para la gestión de la empresa; sin embargo, Schein (2004:25), estima que todo ello requiere "Crear o reemplazar hábitos, seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores nuevos deseados y rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los mismos, como sostén de la visión."

Por su parte, Smith y Peterson (2006), estiman que para crear una cultura organizacional cónsona con los principios, objetivos y metas, es necesario cambiar el sistema de recompensas para fomentar la aceptación de nuevos valores, reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento y fomentar el trabajo en equipo, donde sea práctica consensuada e internalizada la participación y el compromiso. De lo expuesto, se advierte que cuando la cultura organizacional no es la más adecuada, surgen consecuencias negativas para la estabilidad de la empresa y el desempeño individual y grupal, lo que a su vez incide adversamente en la calidad de la gestión. Ahora bien, en términos generales, lo usual es evaluar la cultura organizacional y sus efectos en la productividad de las empresas del sector privado; sin embargo, se han efectuado aproximaciones al caso de los entes públicos. En tal sentido, Felcman y otros (2008), destacan que en Argentina la cultura organizacional pública se caracteriza por ser predominantemente apática y paternalista, siendo escasa la importancia asignada a los valores de reconocimiento y autorrealización, mientras que el cambio e innovación organizacional son percibidos con desconfianza y en términos de transgresión, no como el producto del desarrollo y maduración institucional.

En lo que concierne a Venezuela, Camba y otros (2009:31), estiman que "La administración pública muestra resistencia al cambio y una parálisis paradigmática.",

lo cual es observable en la verticalización orgánica de su conformación, cuya rigidez demanda ser transformada en estructuras flexibles y horizontales, cambiar el modelo gerencial centralista y concentrador de poder por uno descentralizado, desconcentrado, así como revisar los instrumentos legales que demarcan el campo de acción de quienes toman las decisiones. Lo expresado en el párrafo anterior, conlleva a considerar que la gerencia en el sector público se debate entre las condiciones que tradicionalmente han gobernado este importante sector de la vida nacional y los nuevos paradigmas gerenciales, que exigen transformaciones específicas en la cultura organizacional mediante el acometimiento de acciones emprendedoras, que propicien comportamientos proactivos, dinámicos, creativos e innovadores.

Ahora bien, en el ámbito de la administración pública venezolana, ocupan un lugar significativo los órganos de control fiscal externo municipales, que, como se establece en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), tienen el objeto de vigilar, inspeccionar y fiscalizar las operaciones de las entidades sometidas a su control con el fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias y demás normas aplicables a sus operaciones, así como determinar el grado de observancia de las políticas prescritas en relación con el patrimonio público y su salvaguarda e, inclusive, autoevaluar su eficiencia, eficacia, economía y calidad operativa con fundamento en índices de gestión y rendimiento, escenario éste donde la cultura organizacional juega un rol indiscutible.

En este orden de ideas, es de señalar el caso de uno de los órganos de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo, la Contraloría Municipal de Los Guayos, cuya filosofía de gestión se define en el Manual de Organización (2008):

> Visión: Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad.
> Misión: Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio.
> Objetivo: Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos.
> Principios: Objetividad, imparcialidad, apoliticismo y ética.
> Valores: Honestidad, lealtad, respeto, transparencia, calidad, excelencia, atención, servicio, eficiencia, efectividad, disciplina, trabajo en equipo y solidaridad.
> Políticas Generales: Desarrollar actividades inherentes al control fiscal de la Hacienda Pública Municipal, lo que implica controlar, vigilar y fiscalizar el desarrollo y administración de los bienes e ingresos del municipio.
> Políticas de Productos o Servicios: Controlar, vigilar y fiscalizar la gestión de las autoridades locales, servir de enlace entre la sociedad civil del Municipio y los órganos competentes del Estado; recibir y procesar cualquier denuncia o solicitud mediante la Oficina de Atención al Ciudadano. (pp. 6-7)

Sin embargo, es de señalar que en el órgano de control fiscal externo aludido se han advertido algunos síntomas que permiten presumir la existencia de una cultura organizacional poco idónea para cumplir con la filosofía de gestión previamente descrita y obtener los resultados esperados; en efecto, uno de los elementos más resaltantes es el escaso sentido de pertenencia del personal para con la institución. Ciertamente, aunque el organismo en cuestión destina un significativo porcentaje del presupuesto anual a la capacitación de sus funcionarios, se advierte que muchos de éstos migran hacia entes públicos similares o al sector privado, lo que evidentemente, no sólo resulta en la pérdida de capital humano y económico, sino que perjudica el logro eficaz y eficiente de las operaciones planificadas para el control fiscal externo en el Municipio.

Asimismo, son notorias algunas debilidades en lo que concierne al trabajo en equipo y el desempeño individual, pues un sector importante de los funcionarios se limita a cumplir horario y ejecutar instrucciones, a veces en forma insatisfactoria, mostrando asimismo poca iniciativa, solidaridad y colaboración para con el grupo; todo ello, sugiere la ausencia de la necesaria sinergia para el logro de la misión, visión y objetivos del organismo, lo que se presume afectaría la gestión del mencionado órgano de control fiscal externo del sector público municipal, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias que le rigen, así como la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, es decir, Alcaldía, consejos municipales, consejos comunales y habitantes del Municipio Los Guayos.

En definitiva, se estima que al haber debilidades en la cultura organizativa del órgano, se afectan la gestión y sus resultados, lo que a la vez perjudica la correcta vigilancia y control del patrimonio público, con las consecuentes repercusiones negativas en la correcta administración de los recursos monetarios asignados al Municipio en cuestión y en la calidad de vida de sus comunidades. Al respecto, es preciso señalar que cada individuo posee valores, principios y creencias que trae consigo al escenario laboral, que idealmente han de armonizarse con la filosofía de gestión de la empresa a los fines de integrarles como miembros; de lo contrario, se fractura la unidad, se dispersan los esfuerzos y no se obtienen los logros esperados.

De hecho, la organización moderna, independientemente de su carácter público o privado, ha de incorporar patrón de comportamiento general a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, acorde a lo contemplado en su misión institucional: lo que explícitamente se busca, es incorporar un espíritu de cuerpo que contribuya a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia. Por consiguiente, considerando que la cultura organizacional puede favorecer o desfavorecer la correcta administración pública y atendiendo a la problemática antes descrita, surgió la necesidad de indagar de qué manera se

manifiesta o expresa la cultura organizacional que prevalece en la Contraloría Municipal de Los Guayos y su incidencia en la gestión de dicho órgano de control fiscal externo municipal, lo cual requirió plantear algunas interrogantes, a saber:

¿Cómo se caracteriza la actual cultura organizacional en la Contraloría Municipal objeto de estudio?; ¿Cuáles han sido los resultados de la gestión del órgano público de contraloría municipal en los últimos períodos fiscales, considerando los objetivos y metas fijadas?; ¿Cómo influye la cultura organizacional en los resultados de la gestión de control fiscal externo de la contraloría municipal caso de estudio? ¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la gestión del órgano contralor? ¿Cuáles estrategias gerenciales vinculadas con la cultura organizacional son ideales para optimizar la gestión pública en la Contraloría Municipal de Los Guayos?

## Objetivos de la Investigación

### *Objetivo General*

Proponer estrategias gerenciales relacionadas con la cultura organizacional para optimizar la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo.

### *Objetivos Específicos*

1. Diagnosticar la cultura organizacional del órgano de control fiscal externo municipal caso de estudio.
2. Describir los resultados de la gestión pública del órgano contralor municipal en los dos últimos períodos fiscales
3. Explicar la cultura organizacional existente y su influencia en la gestión pública de la Contraloría Municipal de Los Guayos.

4. Analizar el medio ambiente interno y externo de la Contraloría Municipal de Los Guayos.

5. Diseñar estrategias gerenciales de cultura organizacional que optimicen la gestión pública en la Contraloría Municipal de Los Guayos

**Justificación de la Investigación**

La investigación realizada en la Contraloría Municipal de Los Guayos, genera una serie de beneficios puntuales; en primer término, en la perspectiva social es relevante, pues la formulación las estrategias gerenciales contribuye a la transformación positiva de la cultura organizacional del órgano contralor, en consecuencia, mejorar su gestión, garantizando a su principal cliente, la población del municipio carabobeño, una sana y transparente administración del patrimonio público. De hecho, tanto el estudio como su producto son un aporte para el desarrollo nacional, al inscribirse en los lineamientos formulados en el Plan de la Nación 2013-2019 (2012), según los cuales la ciudadanía ha de participar activamente en la creación de condiciones para impulsar un modelo innovador, transformador y dinámico, orientado hacia el aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de la población, escenario donde cobra vital importancia la construcción de una nueva ética de las servidoras y servidores públicos, cónsono con el proceso de transformación que vive el país.

Similar relevancia, para la Contraloría Municipal de Los Guayos, pues la formulación y posterior ejecución de estrategias gerenciales repercutirá de modo favorable en el desempeño de los funcionarios a ella adscritos y, por ende, en los resultados de gestión a rendir ante la Contraloría General de la República. Adicionalmente, la investigación fue un aporte significativo para las líneas de investigación del Programa de Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, ya que el objeto de estudio se enfocó en estudiar factores

gerenciales en una institución de carácter público, el cual cumple la importante función de resguardar y vigilar los fondos públicos, así como fomentar y respaldar la contraloría social en las comunidades.

De igual forma, la investigación ha hecho aportes valiosos, desde el punto de vista disciplinar, pues se conforma un compendio conceptual y metodológico que podrá servir como referente para quienes en el futuro se interesen por estudiar prácticas gerenciales de la administración pública venezolana y proponer alternativas de solución orientados a optimizar la gestión gubernamental. Finalmente, el estudio ha sido relevante, desde la perspectiva académica, porque se incorporaron componentes teóricos que sirvieron para explicar y comprender aspectos relacionados con cultura organizacional y gestión pública, teniendo por ello significación especial para quienes se forman o desempeñan en los ámbitos de la gerencia y administración empresarial, tanto a nivel público como privado.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## Antecedentes de la Investigación

Luego de haber revisado diversas fuentes de información en materia de cultura organizacional y gestión pública, se localizaron los siguientes trabajos de investigación relacionados con las variables del estudio, que sirvieron de soporte para conocer características predominantes sobre el fenómeno estudiado, en escenarios similares.

Para iniciar, se encuentra Espaillat (2012), quien presentó ante el Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales de Santo Domingo, una investigación que llevo por titulo "*Evaluación de la cultura organizacional en una Institución del Estado*", el cual tuvo por meta analizar la necesidad de un cambio cultural en la institución, con la finalidad de que la misma, pudiese responder adecuadamente a los objetivos estratégicos formulados, para ello se aplicó a 58 funcionarios del organismo caso de estudio, el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, y entre los resultados se hallaron diferencias entre la percepción que prevalece en la cultura actual y la cultura deseada para lograr los objetivos estratégicos, paralelas con un notorio énfasis en el férreo control supervisorio. De acuerdo a ello, se concluye que en la institución debió promover la cultura innovadora y competitiva orientada a resultados y con mayor vigor en su visión, vale decir, desarrollo del país, población a quien presta servicio.

El aporte de la investigación antes comentada, radica primeramente en su similitud metodológica y en segundo término, porque comprobó en la práctica una de las premisas de este estudio, es decir, que en toda empresa y especialmente en los organismos públicos, se deben evaluar la percepción de sus trabajadores y la cultura

organizacional, a los fines de alcanzar su misión y visión, para así lograr satisfactoriamente sus objetivos de gestión.

En forma similar, González (2011), presentó ante la Universidad de Carabobo un trabajo de investigación titulado "*Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los Tribunales del Estado Carabobo*", la finalidad fue elaborar un diagnóstico situacional y demostrar la necesidad de diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional. Con tal propósito, aplicó un cuestionario a 978 funcionarios, cuyos resultados demostraron altos niveles de insatisfacción entre los informantes, respecto al clima organizacional, lo cual repercute de manera directa e indirecta en el desempeño de las labores cotidiana, limitando alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

En vista de dichos hallazgos, se concluyo que la cultura organizacional orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, todo lo cual interfiere en la eficiencia del desempeño laboral. Dichos resultados, se fueron relevantes pues demostraron que en el sector público, la cultura organizacional influye significativamente en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de las instituciones, reflejándose por tanto en los resultados de la gestión.

Por su parte, Martínez y Ramírez (2010), presentaron ante la Universidad de El Salvador un estudio bajo la modalidad de denominado "*Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador"*, cuyo objetivo consistió en diseñar un método de evaluación del clima organizacional aplicable en el Ministerio de Turismo de El Salvador, que permitió conocer el nivel de satisfacción que los empleados tienen de su ambiente laboral. Con tal fin, aplicaron a una muestra de 31 empleados de diversos escalafones en el organismo caso de estudio, un cuestionario cuyos resultados evidenciaron notables

debilidades en el trabajo en equipo, sentido de pertenencia, comunicación, estructura organizativa y remuneración, factores que se encuentran muy asociados con aspectos relativos con la cultura en el marco de las organizaciones.

En consecuencia, concluyeron con la urgente aplicación de un conjunto de herramientas destinadas a evaluar las percepciones y grado de satisfacción de los empleados para monitorear el clima organizacional, lo que permitiría a las autoridades, del organismo público estudiado, orientar esfuerzos para mantener las áreas fuertes y mejorar las débiles del mismo. Los hallazgos fueron útiles para el presente trabajo investigativo, no sólo por su semejanza metodológica, sino porque demostraron que en la función pública, a los fines de lograr un alto grado de eficiencia, es esencial considerar factores incidentes de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales, sin lugar a duda, se encuentran permeados por el clima y la cultura organizacional.

Asimismo, Vizcaíno (2007), presentó ante la Universidad Católica Andrés Bello Núcleo Puerto Ordaz un estudio corte no experimental y descriptivo, titulado *"Estudio de clima organizacional, dirigido al personal de la Alcaldía de Caroní (ALMACARONÍ)"*, siendo su objetivo conocer la percepción que tenían los trabajadores de la Alcaldía de Caroní, acerca elementos que conforman el clima organizacional en sus diferentes dimensiones. Para ello, aplicó un cuestionario a una muestra aleatoria de 103 sujetos; a partir de los resultados obtenidos, se observó ausencia de un liderazgo efectivo, falta de políticas o mecanismos dirigidos a fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales, estructura organizativa y procesos no adaptados a la realidad y percibidos como desactualizados e impuestos burocráticamente, así como inexistencia de una cultura organizacional con valores definidos, que estuviese orientada hacia la calidad y motivación al logro. De acuerdo a tales hallazgos, se concluyó que para contribuir con un mejor desempeño de los trabajadores y elevar al mismo tiempo los niveles de productividad y excelencia, los

gerentes deben propiciar climas de trabajo motivador y retador, que permita desarrollar el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización, de acuerdo a su misión, visión, valores y políticas de servicio.

El estudio citado en el párrafo anterior, se relaciona y fue de interés teórico y metodológico, debido a que además que ubicado en un contexto poblacional similar al aquí estudiado, aportó fundamentos teóricos y legales para el desarrollo de la propuesta producto de la presente investigación.

Finalmente, se ubican Salcedo y Romero (2006), quienes en su estudio "*Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano*", determinaron las cualidades humanas que deben internalizar los principales actores de la cultura organizacional para alcanzar las exigencias que plantea el camino hacia la calidad, en los términos en que ha sido normada por estándares internacionales y definen las características óptimas del proceso productivo. Los hallazgos, llevaron a concluir que el trabajo en equipo, el aplanamiento de estructura, la reducción de los niveles jerárquicos y el mejoramiento de la comunicación interna, son cualidades que requiere una acción gerencial orientada a la gestión de la calidad en la empresa estudiada.

La investigación comentada, no sólo se relacionó en forma directa con la que se presenta, sino que demostró en forma clara que los organismos del Estado deben plantearse como cuestión de primer orden, revisar la cultura organizacional, pues ésta es la esencia de la dimensión espiritual y conductual que rige al agrupamiento humano y facilita la gestión eficiente y eficaz.

## Bases Teóricas

### *Cultura Organizacional*

La cultura de una organización, derivada de la filosofía del fundador, se establece y se mantiene; es por ello que las acciones de alta dirección actual, según Rivera (2005), establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. De hecho, cuando la dirección es hacia la eficiencia y la competitividad, no puede obviarse que la cultura organizacional tiene un impacto sustancial en la conducta de los trabajadores, porque puede incrementar o no la motivación de los mismos y los resultados de la organización; en muchos casos, se manejan cambios de tecnología, reestructuraciones y modificaciones de procesos, sin pensar en la necesidad de revisar lo que hace que la gente haga las cosas, más allá de la remuneración por la contraprestación de sus servicios.

En tal sentido, muchos autores han efectuado aportes sobre la cultura organizacional, coincidiendo en definirla como el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común, esto es, un sistema de valores y creencias compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Por ello, una determinada cultura puede contribuir al éxito de una empresa en el mediano o largo plazo, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades, puesto que los valores compartidos facilitan también la motivación, la sinergia, la cooperación y el compromiso, así como el sentido de pertenencia.

Al respecto, Granell, Garaway y Malpica (2001), observan que en la década de los 70’, las empresas venezolanas estaban apenas comenzando a descubrir que cambiar no es fácil y que las innovaciones estratégicas debían estar apoyadas por los valores, actitudes y conductas de su gente, siendo muy pocas las que veían en la

cultura un problema importante, en tanto que sólo aquellas que estaban haciendo un intento genuino de analizar su estilo gerencial, explorar el sentir de su gente, observar sus conductas y entender sus necesidades y expectativas estaban logrando resultados y progresos en sus programas de cambio.

No obstante, se ha venido aceptando con cada vez más auge, que la cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial más influyente en las empresas; aún cuando esta afirmación pudiera considerarse un lugar común, es indispensable que ella sea punto de partida, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan la excelencia. Por ello, se considera como una ventaja comparativa y piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo: de hecho, es un factor clave no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para garantizar una buena gestión.

Es necesario precisar en este punto del discurso, que la cultura organizacional, de una manera u otra y aun en forma no intencional, siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas del mundo, siendo también conocida como filosofía de trabajo, ya que es la forma como se define el tipo de desempeño que la empresa implanta y prefiere en sus áreas operativas y de desarrollo. Al respecto, es de destacar que como sugiere Ritter (2008), la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de la empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. Así, luego que dicha gerencia fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y dé seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar su sentido de compromiso e identificación.

Asimismo, especialistas en la materia como Robbins (2004), consideran que en la búsqueda de una explicación a los procesos sociales que se desarrollan en las

organizaciones, ha de reconocerse que los trabajadores despliegan sus acciones en una relación de alta complejidad, con concepciones propias que muchas veces están en contradicción con las de la empresa. Por ello, se considera que los valores culturales internos y externos son indispensables y deben tenerse en cuenta al momento de establecer la visión, objetivos estratégicos y estructura organizativa, para que la organización funcione como sistema dinámico.

Efectivamente, la cultura organizacional contribuye con la viabilidad del negocio o actividad a la que se dedica una empresa u organismo, por lo que se desprende que uno de los asuntos que plantea el enfoque cultural de la organización es la calidad del liderazgo para conducir cambios, relacionado éste con el manejo del poder, el rol, las tareas y las personas, pero anteponiendo y asumiendo que los valores, creencias y principios constituyen el verdadero sustento de un modelo gerencial, por lo que resulta muy complejo el análisis de la cultura de una manera objetiva ya que ésta se expresa en percepciones manifiestas de los sujetos a través del lenguaje, normas y expresiones de sus líderes.

En tal sentido, cobra relevancia desarrollar en este punto lo concerniente a los estilos de liderazgo, ya que éstos suelen corresponderse con el estilo de cultura de las organizaciones; si bien es cierto que existen muchas definiciones y acepciones sobre el tema, para esta investigación se parafrasean aspectos puntuales de la clasificación aportada por Munch (2009), quien estima que el gerente o administrador suele adoptar cinco vertientes o estilos, a saber:

1. Autocrático: Caracterizado por un alto interés por la producción y los resultados y una mínima preocupación por la gente; el director como líder ejerce una función autoritaria, ordena a los subordinados y espera que le obedezcan; es dogmático y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. En este estilo, el líder no tiene confianza en sus empleados y éstos tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo y amenaza.

2. Paternalista: Hace un gran énfasis en las personas y muy poco en los resultados; estima que proporcionar incentivos al personal, sin medidas de control, es un motivador suficiente.

3. Burócrata: No tiene interés por las personas ni por los resultados; el líder se ocupa primordialmente de tramitar documentos y representar a la institución, tratando a todo el personal de manera uniforme: no actúa como jefe.

4. Demócrata: Descentraliza la autoridad y se cuida de tomar decisiones unilaterales, por lo que somete siempre éstas a la consulta y la participación del personal. El líder y el grupo actúan como una unidad.

5. Relaciones Humanas y Producción: Se distingue por un alto grado de interés por la producción y por la gente; compromete al personal a lograr efectivamente los objetivos establecidos, ya que el proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización y muy bien integrado en cada uno de los niveles, permitiendo que el recurso humano esté motivado por su participación e implicación en el establecimiento de objetivos de rendimiento y de mejoramiento.

De acuerdo a las definiciones previas, se advierte que el líder ideal para cumplir y hacer cumplir la filosofía de gestión y arraigar una apropiada cultura organizativa en cualquier ámbito, es aquel que asume el estilo conocido como Relaciones Humanas y Producción, pues dirige la dinámica de trabajo mediante el consenso participativo, estimulando la labor en equipo para alcanzar los fines y objetivos de la empresa. Por otro lado, las definiciones anteriores son, hasta cierto punto, coincidentes con el modelo de contingencia planteado por House (2008), quien identifica cuatro tipos de líder:

1. Directivo: Orienta a los empleados sobre lo que debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.

2. De apoyo: Muestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los

empleados, mostrándose amigable y asequible a todos, tratando a los trabajadores con equidad.

3. Participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al aportar decisiones.

4. Centrado en el logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

En base a las descripciones previas, es preciso señalar que este modelo de liderazgo plantea cómo el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo, cultura organizacional), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida); asimismo, supone que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos en forma única, o todos, según la situación que se presente en la cambiante dinámica laboral, según se interpreta seguidamente:

1. Si los subordinados desarrollan tareas altamente estructuradas, un liderazgo de apoyo proporcionará un alto desempeño y satisfacción en los empleados.

2. Cuando los subordinados tienen amplia experiencia y habilidades, es muy probable que un liderazgo de tipo directivo sea percibido por éstos como redundante.

3. Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.

4. Cuando existe conflicto dentro de los grupos de trabajo, un comportamiento de liderazgo directivo producirá mayor satisfacción en los empleados.

5. Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que les gusta sentir que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo participativo.

6. Los subordinados que prefieren un sitio externo de control (que les satisface que otros les controlen la vida) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo.

7. Cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua, el liderazgo orientado hacia la realización mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño.

En definitiva, el liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de los colaboradores: quien organiza exitosamente a sus seguidores para lograr metas específicas es un líder. En toda organización, el éxito en el logro de las metas depende de la satisfacción de los intereses que tengan los empleados, entendiendo que ésta depende de sus expectativas y que el grado de satisfacción es diferente para cada uno de ellos. Por ello, el líder eficaz, entiende las metas y propósitos de sus empleados, proyectando que está en posición de satisfacerlos, demuestra que entiende las implicaciones de sus propias acciones y que es una persona de decisiones claras, reconociendo adecuadamente cada función del empleado de forma tal que pueda prever la satisfacción de algunos de sus principales motivos o intereses y de su identificación y sentido de pertenencia para con la organización.

Ahora bien, volviendo al caso de la cultura organizacional y su estudio, es necesario hacer referencia a las diversas acepciones de autores que abordan el tema; de hecho, el análisis de este importante componente de la dinámica laboral se considera altamente complejo, pues los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos, aunado al hecho de que los procedimientos organizacionales son diversos

y cambiantes. Por consiguiente, la reflexión sobre las diferentes formas de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y el diseño de los diferentes sistemas de información gerencial y organizacional se encuentran concebidos sobre premisas metodológicas, dentro de las cuales destacan los postulados elaborados por expertos en la materia como Schein (2004):

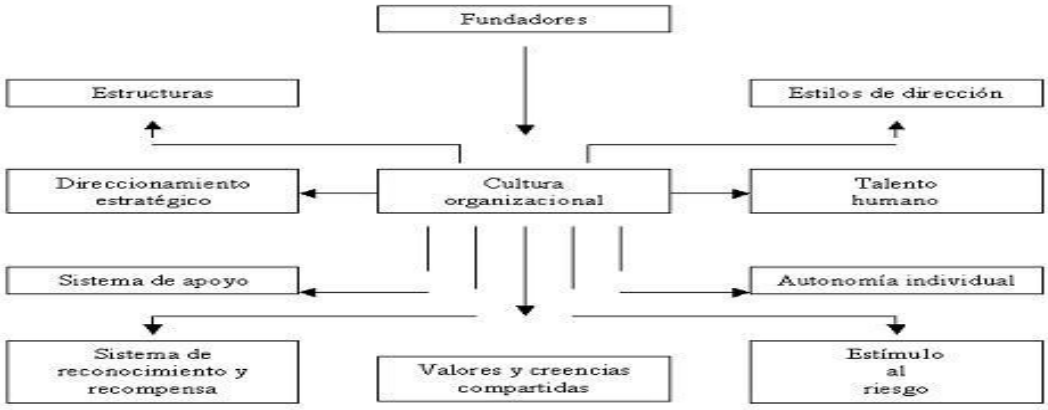
1. La organización es un sistema socio-técnico, que expresa que los elementos del subsistema humano constituyen la parte mayor del iceberg organizacional, lo que implica profundizar en el conocimiento de la misma y en su relación con el resto de los componentes de la organización.
2. El estudio de la cultura es más viable a través del modelo de consultoría de procesos con la utilización de las técnicas del desarrollo organizacional y tiene en cuenta la influencia de éste en el subsistema humano y gerencial, lo que ayuda a que el cambio planificado sea más duradero. Esto no quita que puedan realizarse dentro de otros tipos de procesos con este fin.
3. La implicación del personal en el estudio de la cultura organizacional es indispensable, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complicados procesos que se dan en las empresas para accionar hacia el mejoramiento de los resultados; en efecto, según Shein (ob.cit.), la experiencia ha indicado que las personas sólo llegan a desarrollar sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, para la realización personal y de los objetivos de la organización.

Visto de tal forma, se advierte que para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar, con base en un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia cultura, lo que por supuesto no es sencillo y requiere esfuerzos y paciencia, teniendo en cuenta la definición de cultura organizacional elaborada por Smith y Peterson (2006):

> Presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión básica que la empresa tiene de sí misma y su entorno, que constituyen respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia con relación a su medio externo y ante sus problemas de integración interna. (p. 56)

Consecuentemente, es de esperar que al analizar la cultura organizacional en una empresa se cometan errores varios, que incluyen el llegar a conclusiones incorrectas con respecto a la cultura, realizar este tipo de análisis sin tener claridad en el tema, no estar convencido de la necesidad de cambio y/o no estar preparado para conocer alguna información. En la figura 1, se visualiza cómo, partiendo de la creación del conocimiento, se pueden identificar los componentes de la cultura organizacional:

**Figura 1. Componentes de la Cultura Organizacional**




Fuente: Smith y Peterson (2006)

Se advierte, que la importancia de la cultura organizacional se enfoca en que ella es la médula de la organización, presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A propósito de ello, Ostos (2009:31), considera que "… la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le

proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.”; entonces, la cultura determina el funcionamiento de toda organización, reflejándose en sus estrategias, estructuras y sistemas: es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

En efecto, el éxito de los proyectos de transformación depende del talento, la aptitud y actitud de la alta gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno; en tal sentido, cobran importancia los diversos métodos que permiten diagnosticar y ponderar la cultura organizacional, entre los cuales destaca el modelo elaborado por Barrett (2010), empleado para graficar los valores personales de los trabajadores y su percepción de los valores actuales y deseados de la organización, así como para los de equipos o grupos de individuos que comparten propósitos comunes, en atención a siete niveles de conciencia, que se ilustran en la figura 2:

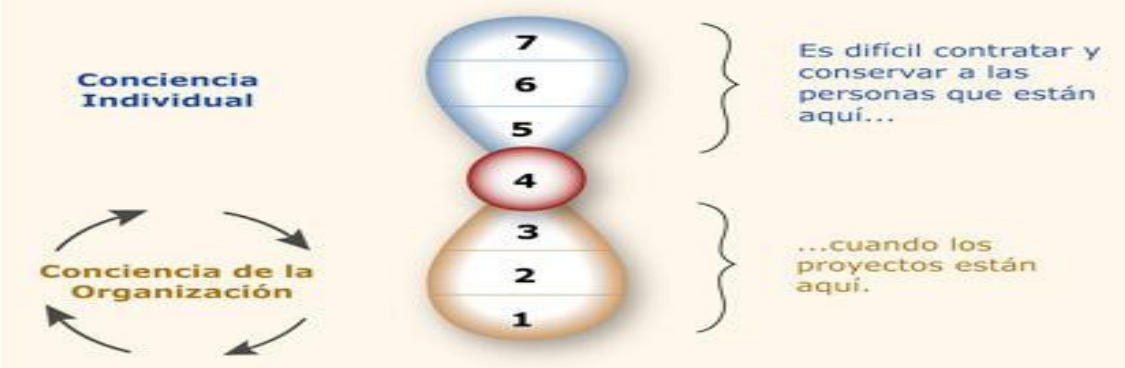
**Figura 2. Los 7 Niveles de Conciencia**

Fuente: Barret (2010)

Interpretando la figura precedente, se tiene que el bienestar físico de una empresa lo determina su éxito financiero o de metas alcanzadas, mientras que el emocional se relaciona con lo bien que se siente acerca de sí misma y sus relaciones: productividad, eficiencia, calidad y buenas relaciones interpersonales son indicadores de bienestar emocional; por otro lado, el bienestar mental de una organización está directamente relacionado con su disposición a aprender a través de la retroalimentación, tanto externa como interna y, por último, el bienestar espiritual está determinado por el grado de conexión interna y externa: el trabajo en equipo y las alianzas estratégicas son indicadores de este nivel, el cual sólo ocurre en organizaciones basadas en sólidos valores positivos.

Por consiguiente, en el momento en que las organizaciones comienzan a entender y a tomar en cuenta sus necesidades espirituales es cuando realmente comienza su proceso de transformación: pasan de centrar sus estratégicas exclusivamente en el propio interés para incorporar valores y propuestas que generan un bien común, en el entendido que ese "común" incluye implícitamente a la misma empresa, que comienza a verse como parte de un tejido social, íntimamente interrelacionado interna y externamente. Entonces, el bienestar o nivel de conciencia elegido, según el modelo de Barret (ob.cit.), se representa en la figura 3:

**Figura 3. Círculo Vicioso de la Cultura Organizativa**




Fuente: Barret (2010)

En paralelo, se ubica el modelo Marco de Valores en Competencia, de Cameron y Quinn (1999), creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Este modelo, fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la cultura organizacional. Así, los cuatro tipos de cultura que propone este modelo, son: a) Clan; b) Adhocracia; c) Jerarquizada y, d) Mercado, apelativos éstos adjudicados conforme a sus características más notables, donde "Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional." (Cameron y Quinn, ob.cit.:33), que al mismo tiempo coinciden con los tipos de organización, tal como se representa en la figura 4:

**Figura 4. Modelo Marco de Valores en Competencia**

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Los esquemas organizacionales ilustrados en la figura precedente, se explican de la siguiente forma:

1. Cultura de Clan: Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura; la empresa es un lugar muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia: los líderes se consideran mentores, como figuras paternales, mientras que la organización es unida por la lealtad o la tradición. Asimismo, el compromiso de sus miembros es alto y la organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral, premiando el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

2. Cultura Adhocrática: Representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional; los miembros ven a la empresa como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, mientras que los líderes son innovadores y tomadores de riesgo. De igual forma, la organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto; lo que la sostiene e impulsa, es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos: el éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área.

3. Cultura Jerarquizada: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar; los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante: la preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la empresa, con altos niveles de control y el éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo, mientras que la administración de los recursos

humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por ascensos y aumentos en las remuneraciones.

4. Cultura de mercado: La empresa está orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos; a diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, este tipo de cultura opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (grupos de interés); se enfoca en los resultados, las personas son competitivas y los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez: es un ambiente en el cual prima el control del trabajo.

En síntesis, dicho modelo caracteriza cada tipo de cultura en atención a sus características dominantes, liderazgo, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito, siendo por tanto el seleccionado para diagnosticar el clima organizacional en el órgano de control fiscal externo municipal caso de estudio por considerarse el más idóneo a los fines de la investigación.

**La Gestión Pública**

Al incursionar en el tema, es preciso definir antes lo que se entiende por administración pública, que según preceptúa la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:15), en su artículo 141, "…se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho." En consecuencia, se puede definir la administración pública como el contenido esencial de las actividades correspondientes al Poder Ejecutivo, que se refieren a las de gestión, que el titular desempeña sobre los bienes

del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución, tiende a la realización de un servicio público y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concreta mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos específicos.

En Venezuela, como bien señala Stenstrom (2003), al igual que en muchas otras naciones del mundo, se observa una clara tendencia hacia la formalización de distintos instrumentos de reforma del Estado, especialmente la correspondiente a la descentralización y desconcentración de competencias políticas y administrativas hacia otras instancias públicas y privadas, con la finalidad de hacer frente al incremento de las demandas sociales, sentando adicionalmente las bases para la modernización de la gestión pública, planteándose una transformación de los modelos de gestión, pasando del paradigma normativo de procedimientos burocráticos a uno centrado en la conformación de un sistema de gestión por resultados, basado en la interrelación de diversos componentes, entre los que se pueden mencionar los sistemas de planificación, control y evaluación. En consonancia con lo anterior, es pertinente recordar que en el país, la descentralización hacia los Estados y Municipios implicó no sólo una transferencia de competencias y cargas, sino que también representó la adquisición de nuevas responsabilidades desde lo administrativo, político, económico y social, teniendo como norte mejorar la calidad de la gestión pública a través de mecanismos eficientes y eficaces dirigidos a racionalizar el gasto público y rendición de cuentas, que garanticen una gestión por resultados vinculados a las necesidades de los ciudadanos.

Es así como los gobiernos municipales, en los últimos años, han sido abordados por la modernización del marco legal y procedimental, en especial la referida a la planificación estratégica participativa en función del desarrollo económico y social, correspondiéndole la formulación de planes, estrategias y políticas que coadyuven al

desarrollo local. En este escenario, debe tenerse en cuenta que en la actualidad, las organizaciones del sector público desarrollan sus actividades en un sistema dinámico de constantes y acelerados cambios económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales, y que éstos determinan el entorno interno y externo en el que realizan sus actividades, siendo éste cada vez más complejo; de allí que, para responder apropiadamente a dichas transformaciones, los organismos gubernamentales requieren incorporar un conjunto de funciones, así como el manejo de diversos instrumentos de gestión pública para alcanzar con eficiencia, eficacia, efectividad y calidad los objetivos propuestos.

Asimismo, interpretando a Paramés (2004), la gestión pública constituye un campo temático en las ciencias económicas y sociales, así como una nueva forma de estudio y de ejecución de las políticas públicas, ya que se establece en corrientes de pensamiento que destacan la importancia de la organización como respuesta a los problemas y demandas sociales. De hecho, para el autor citado, uno de los rasgos distintivos de la nueva gestión pública es la incorporación de la gestión por resultados, tras la búsqueda de eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones.

Por su lado, Blanco (2006:3), estima que más que una teoría, los enfoques de gestión por resultados se distinguen por su énfasis en la coordinación de actividades en el marco de una aptitud práctica de la administración pública, concebida como un proceso que implica el desarrollo de una serie de funciones y actividades tendentes a la determinación de objetivos, realización de objetivos y el control, partiendo de un diagnóstico que, tras su análisis, "…debe cristalizarse en un plan y en unas decisiones; ya se sabe lo que se quiere, cuándo, cómo y con qué medios."; esto, quiere decir que la concreción de objetivos implica organizar recursos, comunicar adecuadamente las metas, motivar al personal y saber dirigirlo, mientras que la fase final, no es más que la medición y evaluación de resultados, con el fin de replantear las acciones hacia los objetivos o bien revisarlos, si las condiciones lo aconsejan,

iniciando de nuevo el proceso. Siendo esto así, entonces se puede decir que la gestión municipal se refiere a la forma en que se administran las políticas municipales; la búsqueda de la eficiencia administrativa y la innovación a nivel local, tiene que ver con el estilo de gestión predominante en cada organismo municipal.

Siguiendo a Salinas (2003) para entender a qué se le llama estilos de gestión, se debe tomar en consideración una serie de capacidades presentes en los órganos de gobierno o de quien gobierna: a) Para administrar (mantenimiento de los procedimientos y de la estabilidad institucional); b) Para innovar (percibir necesidades de cambio y emitir nuevas propuestas); c) Para alcanzar resultados y, d) Para integrar las acciones necesarias con las estructuras existentes. Por consiguiente, de acuerdo a los literales previos, la manera en que tales aspectos son asumidos por los organismos municipales marca el estilo de gestión, que se define por la modalidad que se adopta para llevar adelante el proceso de toma de decisiones y sus relaciones con los componentes internos y externos.

Es allí, precisamente, donde se articula lo que se conoce como “nueva gerencia pública”, que según Bozeman (2007), busca trasladar a las organizaciones del sector público la cultura de orientación a los resultados, mediante la introducción de reformas estructurales, gestión por resultados, definida como el modelo que propone la administración centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un período de tiempo determinado, que en el caso de Venezuela se delinea mediante los Planes de la Nación; de esta forma, se gestiona y evalúa la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas destinadas a atender y satisfacer las demandas de la sociedad.

Así, dado que el modelo por resultados pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados.

En efecto, las instituciones gubernamentales, responsables de una determinada producción pública, utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Es así, que los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de las mismas, es decir, a las influencias externas.

Por otro lado, como advierte Córdova (2008), la implantación de un sistema de evaluación de gestión generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria, escenario donde destaca el elemento cultura organizacional, en consecuencia, suele ser necesario revisar procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública, conjunto éste de actividades conocidas usualmente como reingeniería de procesos, que es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de los nuevos modelos de gestión. Ciertamente, la reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos, circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia, en conjunto, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el plan estratégico. Sintetizando ideas, la gestión por resultados implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, que como ya se mencionó previamente, en el país se plasman en los lineamientos de los Planes de la Nación

En este orden de ideas, conviene hacer referencia a Serna (2003), para quien la gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo

inesperado); por ello, el logro de la competitividad de los organismos públicos debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias con base en un adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control del plan general se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

Así, en dicha medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Al respecto Johnson y otros (2006), sostienen que en una organización de carácter público debe contar con un mínimo posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa, los cuales son:

1. Eficacia. Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas de actuación o de los objetivos tácitamente incluidos en la misión. Se comparan entonces los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los recursos utilizados.
2. Eficiencia. Viene dada por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos.
3. Efectividad. Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada, por lo que también es denominado indicador de impacto; su potencialidad crece si se complementa con los indicadores de eficiencia.
4. Equidad. Mide el nivel de distribución justa de los servicios públicos, por lo que cuantifica la posibilidad de acceso a los mismos por parte de los sectores sociales menos favorecidos, en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.
5. Excelencia.- Mide la calidad de los servicios, con enfoque orientado hacia el cliente. Se desea saber cómo percibe el usuario el servicio.

6. Entorno: Permite reconocer la realidad y adaptarse a los cambios que en ella se produzcan, ya que las empresas públicas deben ajustarse a las necesidades de los usuarios en forma anticipada.

De lo planteado, se desprende que la gestión moderna en el sector público exige monitorear los aspectos tangibles como los intangibles, como variables que intervienen en los resultados, teniendo en claro un elemento primordial: el comportamiento de los individuos dentro de la estructura organizativa es tan importante como la propia estructura.

**Bases Legales**

La fundamentación legal del presente trabajo de investigación, reposa inicialmente en los preceptos contenidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:17), en cuyo artículo 168 se establece que los Municipios son la unidad política primaria de la organización nacional y gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los siguientes límites:

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

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

De igual forma, la Carta Magna venezolana estipula en su artículo 176, que es correspondencia de las contralorías municipales el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos sin menoscabo de las atribuciones de la Contraloría General de la República.

Tales postulados constitucionales, se especifican con mayor amplitud en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010:16), según se advierte en los siguientes artículos:

> Artículo 100: En cada Municipio existirá un contralor o contralora municipal**,** que ejercerá de conformidad con las leyes y la ordenanza respectiva, el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos.
>
> Artículo 101: La Contraloría Municipal gozará de autonomía orgánica, funcional y administrativa, dentro de los términos que establezcan esta Ley, y la Ordenanza respectiva.

Conforme a las anteriores disposiciones normativas, se desprende la obligatoriedad de creación en todos los municipios del país de una Contraloría Municipal a la cual corresponde, como función preeminente, ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de la Hacienda Pública, así como de las operaciones relativas a los mismos; igualmente, se prevalece una autonomía orgánica, funcional y administrativa**,** conceptos éstos que comprenden la libertad de dirección, estructura, organización o asignación de atribuciones, así como la libertad de ejecución del presupuesto que tienen los órganos del control fiscal externo, siempre ajustado al más estricto margen de observación de las normas y reglamentos legales vigentes.

Asimismo, se considera la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), en cuyo artículo 9 se estipula que están sujetos a sus disposiciones y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República, los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. En este caso, tales disposiciones

aplican no sólo al organismo de control externo municipal bajo estudio, sino a la Alcaldía, Consejo Municipal y demás instituciones que reciban y manejen presupuesto público.

Por otra parte, en la mencionada ley estipula en su artículo 35 que el control interno en todo organismo contralor comprende el plan de organización, políticas, normas, métodos y procedimientos adoptados para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas; tales disposiciones, tienen especial relevancia para la investigación, puesto que una de sus variables es la cultura organizacional de un órgano contralor municipal.

De igual forma, interesa el artículo 42, donde se establece que el control externo comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades bajo su vigilancia, a fin de determinar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias y demás normas aplicables a sus operaciones; el grado de observancia de políticas prescritas en relación con el patrimonio y la salvaguarda de los recursos –en este caso, el municipio caso de estudio-; establecer la medida en que se hubieren alcanzado sus metas y objetivos; verificar la exactitud y sinceridad de su información financiera, administrativa y de gestión y evaluar tanto la eficiencia, eficacia, economía y calidad de sus operaciones como el sistema de control interno, formulando las recomendaciones necesarias para mejorarlo, todo ello acorde con los propósitos de la investigación que aquí se desarrolla.

Finalmente, es relevante el contenido del artículo 51, ya que establece que los órganos de control fiscal están obligados a rendir cuenta de sus operaciones y

resultados de su gestión ante la Contraloría General de la República, lo cual fue un elemento determinante para la finalidad del presente estudio.

## Definición de Términos

**Cultura**: Esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.

**Moral**: Conjunto de costumbres, creencias, valores y normas de un individuo o grupo social determinado que ofician de guía para el obrar, vale decir, que orientan acerca del bien o del mal, correcto o incorrecto de una acción.

**Norma**: Regla a la que se debe ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano en una determinada sociedad; el conjunto de las mismas compone la parte moral o ética de la cultura.

**Valores**: Conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

**Cuadro 1**
**Técnico Operativo**

| Variable | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumento/Ítems |
|---|---|---|---|---|
| Cultura Organizacional | Valores, supuestos subyacentes, expectativas, memoria colectiva y definiciones presentes en la Contraloría Municipal caso de estudio | Cultura Clan | - Características Dominantes | Cuestionario OCAI 1 |
| | | Cultura Adhocracia | - Liderazgo Organizacional | 2 |
| | | | - Estilo Gerencial | 3 |
| | | Cultura Jerarquizada | - Unión de la Organización | 4 |
| | | | - Énfasis Estratégico | 5 |
| | | Cultura Mercado | - Criterio de Éxito | 6 |
| Gestión | Resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos y metas de la planificación de organización de control fiscal | Eficiencia | Relación entre los bienes y servicios consumidos y los servicios producidos | Guión de entrevista 1-2 |
| | | Efectividad | Impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada | 3-4 |
| | | Equidad | Posibilidad de acceso a los servicios ofrecidos en forma equilibrada | 5-6 |
| | | Excelencia | Percepción de los usuarios | 7-8 |
| | | Entorno | Adaptación a las necesidades de los usuarios en forma anticipada | 9-10 |

**Cuadro 1 (cont.)**

| Variable | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumento/Ítems |
|---|---|---|---|---|
| | | | | Cuestionario |
| Factores internos y externos que determinan la cultura organizacional y la gestión en la Contraloría Municipal Los Guayos | Factores internos: Comprenden elementos relacionados con los proceso y actividades que son controlables por la organización | Medio Ambiente Interno | Internalización de la visión institucional | 1 |
| | | | Internalización de la visión institucional | 2 |
| | | | Internalización del objetivo institucional | 3 |
| | | | Internalización de los valores institucionales | 4 |
| | | | Aspectos internos que debilitan la cultura organizacional y la gestión del órgano contralor | 5-9 |
| | Factores externos: Comprenden elementos ajenos a la organización y que no son controlables por la misma | Medio Ambiente Externo | Elementos internos que fortalecen la cultura organizacional y la gestión del órgano contralor | 6-10 |
| | | | Aspectos externos que amenazan la cultura organizacional y la gestión del órgano contralor | 7-11 |
| | | | Elementos externos que benefician la cultura organizacional y la gestión del órgano contralor | 8-12 |

Fuente: Rodríguez (2011)

## SECCIÓN III

## MARCO METODOLÓGICO

### Diseño y Nivel de Investigación

Se trató de un diseño no experimental transversal, que interpretando a Sierra (2004), significa que las variables no fueron manipuladas de ninguna manera por parte de la investigadora, es decir los hechos y situación se observaron y registraron tal como se manifestaban, ya que la intención del investigador nunca fue modificar o cambiar tal situación, además los datos se recolectaron en una oportunidad o momento único en el tiempo. Del mismo modo, en atención a los objetivos de investigación, fue un estudio que tuvo un nivel de profundidad de carácter descriptivo, que según Hernández Sampieri y otros. (2006:102), es aquel que "… busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.", puesto que se describieron aspectos inherentes a la cultura organizacional, asi como los resultados producto de la gestión llevada a cabo por el organismo de control fiscal, igualmente se describió el medio ambiente interno y externo de la institución con la finalidad de elaborar estrategias que refuercen la cultura y gestión del organismo,

### Tipo de Investigación

El estudio realizado, de acuerdo a su naturaleza, se clasificó como una investigación de campo, ya que su propósito consistió en indagar, describir y registrar en la misma institución aspectos relacionados directamente con las variables estudiadas, ya que fueron los mismos funcionarios en ejercicio quienes aportaron información valiosa con relación a elementos relacionados con la estructura, procesos, resultados, modos de acción e interacción. Dicha información fue clasificada y analizada, para la cual los resultados del estudio serán valiosos para el cuerpo directivo y administrativo del organo de control fiscal, tales argumentos se

sustentaron en las especificaciones elaboradas por Sierra (2004), quien determina que la investigación de campo es el análisis sistemático de problemas que se detectan en la realidad, con el propósito de "…describirlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos." (p. 64), con lo cual quedo demostrado.

De igual forma y atendiendo a su propósito general, se trató de un estudio que estuvo enmarcado bajo la figura del proyecto factible, el cual quedo definido por el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011:16), como aquella que se apoya en un estudio documental, de campo o mixto, donde el fin es presentar "…una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales." (p. 16). En efecto, la investigación ejecutada se enmarco de manera perfecta con esta modalidad, debido a que el objetivo central del estudio fue diseñar estrategias gerenciales relacionadas con la cultural organizacional, de modo tal, que contribuyan a optimizar le gestión del organismo contralor municipal, pues como resultado de la investigación se formularon las estrategias, deseando que sean puesta en prácticas con miras a corregir debilidades o satisfacer necesidades de tipo institucional y gerencial.

**Unidades de Estudio**

Se consideran unidades de estudios, al grupo de sujetos u objetos con características similares, que se encuentran vinculados de manera directa hasta indirecta con la problemática que sirve de eje central del objeto de estudio, citando ideas de Tamayo y Tamayo (2004:176), define el término unidad de estudio como "La totalidad de un fenómeno de estudio; incluye todas las unidades de análisis o entidades que lo integran."; aplicado dicho concepto, en el presente estudio, las unidades a estudiar estuvo integrada por la totalidad de los funcionarios adscritos a las dependencias administrativas de la Contraloría Municipal de Los Guayos del

Estado Carabobo., que sumó 30 sujetos, distribuidos como se explica en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2**
**Distribución de la Población**

| Área | Total de Funcionarios |
|---|---|
| Despacho del Contralor | 2 |
| Dirección de Control de Municipio | 2 |
| Dirección de Administración y Finanzas | 3 |
| Dirección de Procedimientos Fiscales | 3 |
| Unidad de Auditoría Interna | 3 |
| | |
| Unidad de Recursos Humanos | 3 |
| Unidad de Planificación y Control de Gestión | 2 |
| Oficina de Atención al Ciudadano | 2 |
| Oficina de Informática | 1 |
| Departamento de Control de Obras y Servicios Públicos | 2 |
| Departamento de Auditoría | 4 |
| Departamento de Servicios Generales | 2 |
| Departamento de Contabilidad Fiscal | 1 |
| **Total Población** | **30** |

Fuente: Contraloría Municipal de Los Guayos (2011)

Por otra parte, el concepto de informantes es definido por Hernández Sampieri y otros (2006:240): "…un subgrupo suficientemente representativo de la población o unidad de estudio."; asimismo, los autores citados especifican que puede ser probabilística o no probabilística, es decir, seleccionada aleatoriamente o de forma intencional. En este caso, se trató de un grupo de sujetos o personas, que realizan su actividad laboral y profesional en la sede de la institución pública, ya que los mismos interactúan en la sede del organismo, participan en los procesos y son parte activa en actividades contraloras y fiscales, tal como lo dictaminan las leyes y normativas del cuerpo, por lo que son los sujetos que mejor pueden expresar de manera fidedigna la realidad institucional, gerencial y laboral, de la cual ellos forman parte y para los

cuales serán validos los resultados de la investigación. La selección de los sujetos, en este caso funcionarios y funcionarias, fue de carácter no probabilístico de tipo censal, lo cual tuvo dos lecturas: la primera, que los sujetos no fueron tomados al azar, y la segunda, que se tomó la totalidad de la población, por ser ésta de tamaño finito.

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con el propósito de recopilar los datos, se consideró adecuado a las características del estudio y sus variables, estimar el uso de las técnicas de la encuesta y la entrevista, que de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2004), las técnicas de recolección son la expresión operativa del diseño de investigación, la especificación concreta de cómo se hará. La técnica de la encuesta, fue aplicada al colectivo involucrado al estudio, que correspondió a 30 funcionarios y funcionarias adscritas al órgano de control fiscal, esta técnica resultó conveniente debido a la cantidad de información que se recolectó, su fácil aplicación y comodidad. En cuanto a la técnica de la entrevista, la misma se ideó para ser aplicada al director-gerente de la entidad pública, ya que se requería obtener información precisa y significativa relacionada con las actividades, procesos y ejecutorias determinantes en la gestión del ente, dicha técnica, tuvo la ventaja que permitió la interacción entre la investigadora y el director-gerente, en aspectos relacionados con el estudio e intercambiar impresiones en relación al rol que desempeña el director-gerente y los resultados que ofrece la institución, como producto final, a las comunidades y las tareas del organo de control fiscal.

En cuanto a los instrumentos, Arias (2006:59) señala que son "…los formularios diseñados para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección."; en este caso, se utilizaron los que corresponden a cada técnica. De esta forma, para la encuesta, que tuvo como fin diagnosticar la cultura organizacional, se empleó como instrumento un cuestionario, que sirvió para determinar el tipo de cultura organizacional prevaleciente en la institución. Dicho cuestionario (OCAI) fue

propuesto por Cameron y Quinn (1999), elaborado en base a seis ítems tipificados con cuatro alternativas de respuesta, (A, B, C y D); cada una de ellas, se relacionó con cada uno de los cuatro tipos de cultura., de forma tal que, el primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación que tiene la organización a la cultura de "clan", el segundo (B) a la cultura "adhocratica", el tercero (C) a la cultura de "mercado" y el cuarto (D), a la cultura "jerarquizada". (Ver Anexo 1).

Asimismo, a los fines de identificar el medio ambiente interno (debilidades y fortalezas), el medio ambiente externo (oportunidades y amenazas) y factores relacionados con la filosofía institucional del órgano contralor, se diseño un segundo cuestionario que contuvo elementos asociados a lo ya descrito. Dicho instrumento permitió recoger información valiosa, la cual fue analizada para luego ayudase a formular las estrategias gerenciales, del mismo modo, con parte de esa información, se tuvo el intereses de identificar el grado de conocimiento que poseen las unidades de estudio, con relación a la misión, visión, objetivos y valores de la institución, dicha información fue vital para el diseño de las estrategias que guardase asociación con tales factores, el cual fue objetivo central de la investigación. (Ver Anexo B)

En relación a la técnica de entrevista, se diseñó como instrumento un guión de entrevista (Ver Anexo C), que fue aplicado Director-Gerente (Contralor) del órgano de control fiscal, dicho guión se elaboró con preguntas, y fue respondido de manera abierta, la misma estuvo destinadas a obtener información con respecto a los indicadores de gestión, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia y entorno. Con la información registrada y grabada, sirvió para dar respuesta al tercer objetivo de la investigación, y por ende, comprender mejor la realidad institucional, de modo tal, que los resultados del estudio se presentaron de manera integral.

**Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

Con la finalidad analizar y mostrar los objetivos planteados en la investigación, fue preciso señalar que con respecto al Cuestionario OCAI, que sirvió para diagnosticar el tipo de cultura que prevalece en la organización, se asignaron puntuaciones a cada opción de respuesta, en las cuales los sujetos dividieron 100 puntos entre ellas, donde el encuestado otorgo mayor puntaje a aquella alternativa que era más similar a la organización objeto de análisis. Así, una vez obtenidos los resultados, se sumaron las puntuaciones de cada opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A se dividieron entre 6, procediendo de igual forma con las demás (B, C y D) y obtuvieron los promedios de cada una, a fin de cualificar la cultura organizacional predominante en el órgano de control caso de estudio, aplicando el modelo Marco de Valores en Competencia, de Cameron y Quinn (1999). Para la presentación de esta información se utilizaron tablas que mostraron los valores absolutos y relativos obtenidos por cada una de las cualidades que distinguían características de un tipo determinado de patrón cultural.

Con relación al segundo cuestionario, cuyo propósito fue determinar elementos de la filosofa institucional, asi como de su medio ambiente interno y externo, para ello se cuantificaron las respuestas de acuerdo a la escala utilizada, con apoyo de la estadística descriptiva, a cada condición le fueron sumadas las respuestas, determinándose su valor relativo y absoluto, para luego observar tendencias. Para la presentación de la información se elaboraron tablas, que facilitaron visualizar mejor los resultados. Igualmente se diseño una matriz DOFA, la cual permitió exponer los aspectos más relevantes, dicha matriz, permitió visualizar los factores que fueron medidos en el instrumentos, para luego efectuar el análisis de los mismos, destacando los preponderantes, relacionados con el medio ambiente interno y externo, y con ello formular las estrategias.

Con respecto a la información obtenida por medio de la entrevista, la información tomada de la misma, se le hizo un análisis de contenido, con el fin de destacar las ideas significativas aportada en cada respuesta, dichas respuestas fueron presentadas en un cuadro demostrativo, en la que se mostraron la pregunta efectuada, la respuesta dada y el análisis del contenido, en el que la investigadora explica lo aspectos esenciales de cada respuesta, luego a la información se le realizo un análisis general, lo que permitió alcanzar unos de los objetivos trazados

**Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

Tal como expresa Sierra (2004:81), "Tradicionalmente, se dice que un instrumento es válido si mide lo que en realidad pretende medir."; cabe señalar, que existen tres tipos de validez: de contenido, de criterio y de constructo. Para comprobar tales requisitos, los instrumentos fueron sometidos al juicio de expertos, quienes otorgaron su visto bueno, una vez efectuados los cambios que consideraron pertinentes. (Ver Anexo 4). Paralelamente, la confiabilidad es otra condición que debe cumplir un instrumento antes de su aplicación; en tal sentido, es preciso citar a Briones (2004), quien aporta que para su cálculo, se asume que "La varianza de las puntuaciones observadas en un grupo de personas, es igual a la varianza de las puntuaciones reales más la debida a errores no sistemáticos de medición." (p. 86).

Dicho postulado, indica el autor en referencia, aplica para aquellos instrumentos diseñados con opciones de respuesta cerradas, a cada una de las cuales se asigna un valor en una escala de intervalo que puede ir desde el 1 (menor) hasta el 5 (mayor); por tanto, para calcular la confiabilidad de un instrumento, éste debe cumplir con dos requisitos previos:

1. Estar formado por un conjunto de ítems que se combinan aditivamente para hallar una puntuación global (esto es, la puntuaciones se suman y dan un total que es el que se interpreta).

2. Todos los ítems miden la característica deseada en la misma dirección. Es decir, los ítems de cada una de las escalas tienen el mismo sentido de respuesta.

En el caso del cuestionario OCAI, si bien es cierto que se estructuro por preguntas cerradas, no proporciona alternativas de respuesta al encuestado, sino se le pide que distribuya 100 puntos entre los enunciados de cada categoría; por tanto, al no asignarse ninguna escala o intervalo, tampoco es posible calcular varianzas y, por consiguiente, no aplica ninguna de las pruebas estadísticas convencionalmente utilizadas para confirmar el grado de consistencia interna de un instrumento, tales como el alpha de Cronbach, destinado a ítems policotómicos, o el $KR_{20}$, para ítems dicotómicos, que fueron las utilizadas para comprobar la confiabilidad del segundo cuestionario a partir de la realización de una prueba piloto con cinco (5) funcionarios, cuyos resultados fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS 19, el cual indicó alto nivel de confiabilidad. (Ver Anexo 5)

# CAPÍTULO IV

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al orden de los objetivos trazados, las derivaciones obtenidas a través de la fase práctica del estudio se inician presentando los resultados obtenidos mediante el cuestionario OCAI empleando la estadística descriptiva simple, organizados en tablas de frecuencia absoluta (*n*) y relativa (%), seguidas de los respectivos análisis interpretativos con soporte teórico. Cabe destacar, que para la simplificación y mejor visualización de los resultados en las representaciones gráficas, se adjudicaron letras a cada tipología; así, A=“Cultura clan”; B=“Cultura adhocracia”; C=“Cultura jerarquizada” y, D=“Cultura mercado”. Posteriormente, se presentan una tabla y su respectiva gráfica, mediante la cual se determina el tipo de cultura organizacional predominante en la Contraloría Municipal de Los Guayos, según el modelo de Cameron y Quinn (1999).

Para el logro del segundo objetivo, se expusieron los hallazgos de la entrevista, presentados en tablas contentivas de las respuestas obtenidas seguidas de sus correspondientes comentarios analítico-deductivos; el procedimiento anterior, permitió contrastar, comentar y analizar tales hallazgos respecto a los obtenidos con el cuestionario OCAI. Seguidamente, se exponen los hallazgos del segundo cuestionario, siguiendo la misma metodología utilizada para el cuestionario OCAI, para luego presentar la matriz DOFA y su análisis; finalmente, se explica la cultura organizativa existente y su influencia en la gestión pública de la Contraloría Municipal de Los Guayos.

## Diagnóstico de la Cultura Organizacional del Órgano de Control Fiscal

A partir de este momento se procedió a mostrar y explicar los resultados producto del estudio, con la aplicación del Cuestionario OCAI, con el cual se intento descifrar las características asociadas con determinado tipo o patrón cultural, con la finalidad de diagnostica el que prevalece en la entidad pública que sirvió como escenario para llevar a cabo la investigación. De acuerdo a lo anterior y con miras a ser comprensible los hallazgos, se procedió a la presentación de cuadros, en ellos se exponen los resultados, el titulo de cada cuadro refiere al cualidad o factor que se indago entre los funcionarios y funcionarias de la dependencia pública y luego efectuó la explicación de los resultados. Posterior al análisis respectivos por cada cuadro, se pudo diagnosticar el tipo de cultural organizacional que predomina en la institución, todo ello, de acuerdo a las apreciaciones que manifestó el colectivo involucrado en la, igualmente para una mejor interpretación de los resultados, se consideró pertinente el apoyo teórico, y así ofrecer una mejor compresión de lo indagado.

**Cuadro 3**
**Características Dominantes de la Cultura Organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos**

| **Cultura** | ***n*** | **%** |
|---|---|---|
| Clan (A) | *0* | 0 |
| Adhocracia (B) | *2* | 7 |
| Jerarquizada (C) | *11* | 37 |
| Mercado (D) | *17* | 56 |
| **Totales** | ***30*** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia (2012)

De acuerdo a las respuestas, en la Contraloría Municipal de Los Guayos las características de la cultura organizacional se corresponde con el tipo Mercado, cuyo ítem agrupó 57 por ciento de la población estudiada, si bien la respuesta correspondiente al tipo Jerarquizado, reunió 37 por ciento; en consecuencia, se está

en presencia de una cultura organizacional en la que según Cameron y Quinn (1999), la prioridad es el control del trabajo, así como la realización de las actividades laborales con estricto apego a los procedimientos.

**Cuadro 4**
**Liderazgo en la Cultura Organizacional de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| **Cultura** | ***N*** | **%** |
|---|---|---|
| Clan (A) | *1* | 3 |
| Adhocracia (B) | *0* | 0 |
| Jerarquizada (C) | *15* | 50 |
| Mercado (D) | *14* | 47 |
| **Totales** | ***30*** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia (2012)

De acuerdo a los hallazgos en referencia, el liderazgo organizacional es una combinación de las culturas “mercado” y “jerarquizada”, que acumularon 50 por ciento y 47 por ciento respectivamente; así, de acuerdo a la teoría de Cameron y Quinn (1999), la mayoría de los líderes de la Contraloría Municipal de Los Guayos hacen énfasis en la coordinación y organización de las actividades en atención a las normas y decisiones centralizadas, en tanto que otros son directivos bastante exigentes, que se guían por las reglas y políticas del órgano contralor.

**Cuadro 5**
**Estilo Gerencial en la Cultura Organizacional de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| **Cultura** | ***N*** | **%** |
|---|---|---|
| Clan (A) | *1* | 3 |
| Adhocracia (B) | *0* | 0 |
| Jerarquizada (C) | *15* | 50 |
| Mercado (D) | *14* | 47 |
| **Totales** | ***30*** | **100%** |

Atendiendo a los resultados descritos, en la Contraloría Municipal de Los Guayos el estilo gerencial dominante es el tipo “cultura jerarquizada”, la cual acumuló el 53 por ciento del total de encuestados; esto, según Cameron y Quinn (1999), habla de gerentes que coordinan a sus recursos humanos de forma tal que se asegure el logro de los resultados. En segundo término, se encuentra la gerencia de “cultura de mercado”, con 47 por ciento, lo que desde la perspectiva de los autores referidos, implica que los gerentes dan estabilidad y seguridad a sus seguidores.

**Cuadro 6**
**Unión Organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos**

| **Cultura** | ***n*** | **%** |
|---|---|---|
| Clan (A) | *0* | 0 |
| Adhocracia (B) | *0* | 0 |
| Jerarquizada (C) | *6* | 20 |
| Mercado (D) | *24* | 80 |
| **Totales** | ***30*** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia (2012)

Los resultados, indican que la unión organizacional en el órgano contralor caso de estudio es de tipo “cultura de mercado”, puesto que 80 por ciento de los consultados asignó la mayor puntuación al correspondiente enunciado. De tal forma, acorde a los postulados de Cameron y Quinn (1999), las políticas y reglas pautadas son los elementos que garantizan la cohesión del esfuerzo, por lo cual los funcionarios admiten que lo más importante en el ejercicio de sus funciones es mantener a la organización en marcha.

**Cuadro 7**
**Énfasis Estratégico en la Contraloría Municipal Los Guayos**

| **Cultura** | ***n*** | **%** |
|---|---|---|
| Clan (A) | *1* | 3 |
| Adhocracia (B) | *1* | 3 |
| Jerarquizada (C) | *6* | 19 |
| Mercado (D) | *23* | 75 |
| **Totales** | ***30*** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia (2012)

De acuerdo a los hallazgos, el énfasis estratégico en la cultura organizacional de la Contraloría Municipal de Los Guayos es el tipificado como "cultura mercado", pues 75 por ciento de los consultados optó por tal alternativa, lo cual es indicativo de que para la mayoría, en el órgano contralor se enfatiza la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo como estrategia, de acuerdo a la teoría de Cameron y Quinn (1999). Sin embargo, un pequeño percentil (19 por ciento), deja suponer que también es usual realizar acciones competitivas para ganar espacios, lo cual revela signos de "cultura jerarquizada".

**Cuadro 8**
**Criterio de Éxito en la Contraloría Municipal Los Guayos**

| **Cultura** | ***n*** | **%** |
|---|---|---|
| Clan (A) | *2* | 7 |
| Adhocracia (B) | *1* | 3 |
| Jerarquizada (C) | *6* | 20 |
| Mercado (D) | *21* | 70 |
| **Totales** | ***30*** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia (2012)

Para este indicador, se verificó prevalencia de la "cultura mercado", pues 64 por ciento se decantó por el enunciado correspondiente, indicando con ello que el criterio

de éxito asumido en la Contraloría Municipal de Los Guayos se basa en la eficiencia y cumplimiento de las tareas; no obstante, la definición aportada por Cameron y Quinn (1999), para la cultura "jerarquizada", obtuvo 21 por ciento, lo cual indica que en cierta medida, también se enfatiza como factor clave el liderazgo como órgano contralor de la región carabobeña.

**Cuadro 9**
**Cultura Organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Cultura | % |
|---|---|
| Clan (A) | 4% |
| Adhocracia (B) | 2% |
| Jerarquizada (C) | 33% |
| Mercado (D) | 61% |
| **Totales** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia (2012)

La totalización de los porcentajes obtenidos para cada indicador del cuestionario OCAI, permite constatar que en la Contraloría Municipal de Los Guayos la cultura organizacional es de tipo mercado, vale decir, caracterizada por el estricto cumplimiento de las funciones de acuerdo a los normativos, reglas y procedimientos establecidos.

### Los Resultados de la Gestión Pública del Órgano de Control Fiscal

A continuación se presentan los resultados de la entrevista realizada por la investigadora al director-gerente, para el caso de estudio, se trató de la figura del Contralor del órgano público, el mismo ocupa la posición mas importante del cuerpo institucional, y es la persona que direcciona las políticas, actividades y funciones emanadas directamente de la Contraloría General de la República. La interacción personal y directa, estuvo dirigida a indagar aspectos inherentes a la gestión pública, en especial a los indicadores que sirven como termómetro para la medición de los

resultados y el grado de satisfacción que produce los resultados de la gestión, entre los miembros de la organización y al usuario final, que serian para este caso, otras dependencias del sector público y a las comunidades.

**Cuadro 10**
**Dimensión Eficiencia en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Pregunta | Respuesta |
|---|---|---|
| 1 | ¿Es proporcional la inversión destinada a la capacitación y mejoramiento profesional de los funcionarios y las metas de desempeño trazadas por la institución? | El impacto de la inflación, aunado a otros factores externos que suelen amenazar a la institución en la realización y desempeño de sus actividades, ha limitado la inversión para capacitación y mejoramiento profesional que permita mayor operatividad y rendimiento, mejoramiento de los procesos medulares o de apoyo, así como aquellas actividades dirigidas a fortalecer el sistema de supervisión a las instituciones sujetas a control; se puede decir que existe falta de equidad en cuanto a la proporción entre la inversión destinada a la capacitación y mejoramiento profesional de los funcionarios y las metas de la institución. |
| 2 | ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios, conforme a lo establecido en el Manual de Organización del órgano contralor? | De acuerdo a lo contemplado en la Ley del Estatuto de la función pública, la institución debe aplicar por lo menos dos (02) evaluaciones de desempeño durante un ejercicio económico financiero, lo cual es cumplido en este órgano de control fiscal. Los resultados de dichas evaluaciones son estudiados por la unidad de Recursos Humanos conjuntamente con la máxima autoridad, a los fines de capacitación o mejoramiento; se proponen ascensos y/o beneficios salariales. No obstante, este órgano de control fiscal no escapa de las amenazas del impacto de la inflación y limitaciones presupuestarias para el cumplimiento de este objetivo. |

Fuente: Elaboración propia (2012)

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado, la dimensión Eficiencia en la Contraloría Municipal de Los Guayos presenta debilidades, ya que por un lado, si bien se reconoce que para cumplir con las metas y propósitos trazados en cuanto a desempeño individual y organizacional es necesario invertir en la capacitación y

mejoramiento profesional de sus funcionarios, la inflación y otros factores externos no especificados han impactado negativamente tal escenario, que resulta vital para el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, el entrevistado confirma que aunque en el órgano contralor en cuestión se cumplen los requerimientos legales en torno a la evaluación semestral del desempeño de los funcionarios, actualmente existen limitaciones de índole presupuestaria que impiden realizar las actividades de capacitación y mejoramiento profesional, aprobar ascensos y efectuar los incrementos salariales consecuentes, lo que sin duda perjudica a los funcionarios y, por ende, la eficiencia institucional.

En tal sentido, cabe recordar las apreciaciones efectuadas al inicio del estudio, en torno al fenómeno que representan los funcionarios de la Contraloría Municipal de Los Guayos, quienes migran hacia entes públicos y privados en búsqueda de mejores condiciones laborales y salariales, viéndose así el órgano contralor privado de valiosos recursos humanos.

**Cuadro 11**
**Dimensión Efectividad en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Pregunta | Respuesta |
|---|---|---|
| 3 | ¿Los funcionarios del órgano contralor, han internalizado la necesidad de coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio dentro del marco del respeto al ciudadano y su participación activa? | Ciertamente. Es importante señalar, que la generación de confianza ciudadana en el control fiscal es el propósito marco del Plan Estratégico, resultado de un efectivo sistema de vigilancia fiscal, eficiencia en la administración de recursos, excelencia en el servicio y generación de valores agregados, que propenden la satisfacción de la comunidad como excelsa beneficiaria del erario público. Se ha logrado, que un número importante de nuestros funcionarios internalicen los postulados éticos que simbolizan el ineludible y perenne compromiso que asume la Contraloría del Municipio Los Guayos en el cumplimiento de su responsabilidad social, constitucional y legal. |

| Ítem | Pregunta | Respuesta |
|---|---|---|
| 4 | En los dos (02) últimos periodos fiscales ¿se han concretado en su totalidad los objetivos y metas de los planes del control fiscal externo? | En los últimos dos ejercicios, las partidas presupuestarias de este órgano de control fiscal externo no han estado en armonía con el proceso inflacionario, mermando en forma significativa la capacidad operativa y el cumplimiento de los objetivos establecidos en los Planes Operativos Anuales, de este órgano de control fiscal externo, lo cual nos priva de una mayor operatividad y rendimiento de aquellas actividades para contribuir con la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos medulares y de apoyo. Igualmente, el cumplimiento de estos planes operativos, no escapa de las amenazas y oportunidades del entorno que rodea a la institución, así como de las debilidades y fortalezas internas, que dependen de la institución propiamente dicha, para cumplir en su totalidad con lo establecido en dichos planes. |

Fuente: Elaboración propia (2012)

De acuerdo a las respuestas brindadas por el entrevistado, la dimensión Efectividad en la Contraloría Municipal de Los Guayos presenta una situación perjudicial; en principio, se admite que no todos los funcionarios se identifican con la necesidad e importancia de colaborar con el desarrollo y fortalecimiento del Municipio dentro del marco del respeto al ciudadano y su participación activa, aunque tales elementos forman parte intrínseca de los postulados éticos que fundamentan el Plan Estratégico de ese órgano de control fiscal externo para el cumplimiento de sus responsabilidades y deberes legales y sociales, todo lo cual se considera negativo tanto para la institución como para la ciudadanía. Asimismo, trascendió que, en atención a las limitaciones de orden económico (presupuesto aprobado y asignado) la Contraloría Municipal de Los Guayos se ha visto limitada durante los dos últimos ejercicios fiscales para lograr los objetivos y metas trazados para el control fiscal externo. En síntesis, se aprecia que la capacidad operativa del órgano durante los dos últimos años ha sido afectada, donde los factores internos prevalecen sobre los externos, lo cual lleva a reflexionar sobre el rol de la cultura

organizacional para el éxito de toda gestión, pues el capital humano juega un papel indiscutible en la consecución exitosa de todo plan estratégico.

**Cuadro 12**
**Dimensión Equidad en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Pregunta | Respuesta |
|---|---|---|
| 5 | ¿Es una de las políticas del órgano contralor, promover y fortalecer la participación ciudadana en el ejercicio de la función contralora? | Efectivamente. Como órgano de control fiscal externo municipal, intentamos estimular y establecer permanente contacto con la comunidad guayense, abriendo la brecha amplia del apoyo y asistencia a quienes se acercan a nuestra institución ávidos de asesoría; además, acorde a las metas y objetivos planteados en cada período, nos hemos dado a la tarea de ejercer funciones de fiscalización y control, como lo dicta el ordenamiento jurídico vigente en la materia. |
| 6 | ¿Es visitada y auditada la totalidad de los organismos públicos y demás organizaciones que administran patrimonio público? Determine porcentajes de logros y fallos | Es importante señalar, que en la planificación anual se determinan las actuaciones a realizar dependiendo de las áreas sensibles a auditar y tomando como criterio base las acciones de vigilancia y control en periodos anteriores, o de acuerdo a las necesidades detectadas. Sin embargo, en los dos últimos períodos, se ha cubierto aproximadamente 63 por ciento de los respectivos planes estratégicos, esto como consecuencia de limitaciones presupuestarias y del egreso e ingreso de funcionarios, todo lo cual ha obligado a reprogramar los planes operativos iniciales. |

Fuente: Elaboración propia (2012)

Respecto a la dimensión Equidad, se aprecian elementos negativos y positivos; ciertamente, la primera respuesta al respecto por parte del entrevistado permite verificar que el órgano bajo su responsabilidad procura la participación de la comunidad en la gestión contralora, dando asimismo orientación al colectivo en materia de gestión del patrimonio público, como es el caso de los Consejos Comunales que hacen vida activa en la población de Los Guayos. Sin embargo, se constató que las metas de la planificación anual no son cumplidas en su totalidad, destacando el reconocimiento por parte del Contralor en que, además del factor

presupuestario, los cambios constantes de personal limitan el cumplimiento del 100 por ciento de los planes estratégico-operativos.

**Cuadro 13**
**Dimensión Excelencia en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Pregunta | Respuesta |
|---|---|---|
| 7 | ¿Ha establecido el órgano contralor, canales de comunicación que permitan estrechar los nexos con la comunidad y los sujetos de control? | Sí; la institución se encuentra siempre abierta al contacto con la colectividad Guayense, entes públicos y demás sujetos de control, procurando realizar tanto actividades en las diversas comunidades con apoyo en estrategias comunicacionales, dirigidas a orientar a la población en materia de gestión del patrimonio público. |
| 8 | ¿Considera que los organismos públicos y demás entes administradores de patrimonio público en el Municipio Los Guayos se encuentran satisfechos con la gestión contralora? | Sí; la comunidad guayense ha manifestado que el ejercicio de la función de control que lleva a cabo la Contraloría Municipal de Los Guayos ha sido excelente, a tal punto que somos punto de referencia y ejemplo a seguir para otros órganos contralores del Estado Carabobo y otros estados, a pesar de las limitaciones que surgen en cada periodo de gestión. Incluso, los organismos y demás entes administradores de patrimonio público en el Municipio Los Guayos y fuera de él nos perciben de forma positiva como institución que lleva adelante el desarrollo de la participación ciudadana y el apoyo en diversas materias de control fiscal. |

Fuente: Elaboración propia (2012)

Acorde a las expresiones del entrevistado, la dimensión Excelencia es positiva en la Contraloría Municipal de Los Guayos, toda vez que, por una parte, se interpreta que los procesos comunicacionales órgano contralor-comunidad son efectivos y eficientes a los fines de orientar la gestión y manejo del erario público municipal. De igual forma, el entrevistado hace alusión al prestigio del mencionado órgano contralor como promotor de la participación ciudadana y del transparente manejo de las

finanzas públicas, pese a las adversidades que enfrenta en la ejecución de las diversas actividades planificadas a tales fines.

**Cuadro 14**
**Dimensión Entorno en la Gestión de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Pregunta | Respuesta |
|---|---|---|
| 9 | ¿La atención de los organismos y organizaciones bajo control fiscal del órgano, se fundamenta en denuncias recibidas o en tareas y metas asignadas? | Nos apoyamos en ambas premisas; como órgano de control fiscal externo municipal, atendemos denuncias de la comunidad guayense, ajustadas a los lineamientos previstos por la Contraloría General de la República. Asimismo, se ejecutan acciones planificadas en torno a tareas, actividades y objetivos a lograr en cada período fiscal, previamente determinadas en los planes operativos anuales, de acuerdo a exigencias del ordenamiento jurídico vigente en materia de control fiscal municipal. |
| 10 | ¿La planificación de las actividades del órgano contralor, se elaboran de acuerdo a las necesidades detectadas por los funcionarios en los organismos controlados, o conforme a otros criterios? | La planificación de nuestras actividades se basa en los lineamientos del órgano rector, Contraloría General de la República, de acuerdo al criterio de vigilancia, fiscalización y control o por cualquier otro órgano o entidad legalmente competente para ello. Igualmente, se toman en consideración denuncias recibidas, situación administrativa, importancia, dimensión y áreas críticas del ente o entidad sujeta a control, tomándose también en cuenta los lineamientos establecidos en los planes nacionales, así como en los resultados obtenidos en la actividad de control en ejercicios anteriores. |

Fuente: Elaboración propia (2012)

Conforme a las respuestas del entrevistado, la dimensión Entorno en la Contraloría Municipal de Los Guayos es satisfactoria, pues la realización de las actividades de control fiscal externo se realizan teniendo en cuenta no sólo las metas programadas, sino atendiendo las denuncias efectuadas por la colectividad, siendo asimismo variados los criterios de planificación, dándose prioridad a las especificaciones legales, lineamientos del órgano rector y experiencias previas. Por tanto, se evidencia que en el órgano contralor caso de estudio se conoce la realidad y

se realizan adaptaciones a los cambios que en ésta se producen, a tono con la premisa según la cual todo organismo público debe ajustarse a las necesidades de los usuarios en forma anticipada.

**La Cultura Organizacional de Órgano Contralor y su Incidencia en la Gestión Pública**

A la luz de los resultados obtenidos mediante el cuestionario OCAI, y la entrevista al Contralor de la Contraloría Municipal de Los Guayos se evidencio que la cultura organizacional existente condiciona en forma negativa la gestión de dicho órgano de control fiscal externo. Para corroborar la afirmación previa, se recuerda que, según la opinión recabada entre los funcionarios encuestados, se pudo conocer que en el clima organizacional del órgano caso de estudio, se combinan los tipos Mercado (61 por ciento) y Jerárquico (33 por ciento); en tal sentido, es preciso distinguir que para los autores del modelo Marco de Valores en Competencia, Cameron y Quinn (1999), el tipo de cultura dominante en una organización debe ser compatible con las demandas del entorno y las características de la propia empresa, representando una guía para decidir sobre cuestiones tan importantes como el estilo de liderazgo y el bienestar del equipo de trabajo. En fin, en cada organización, los líderes determinan la fuerza con la cual se fomentarán los valores y el estilo con que se manejarán las seis subdimensiones de la cultura que se evalúan en dicho modelo.

Así pues, al cruzar los resultados obtenidos, se verificó que en la primera subdimensión (características dominantes de la cultura organizacional), en la Contraloría se prioriza la realización de las actividades laborales con estricto apego a los procedimientos (cultura Jerarquizada), lo cual quedó confirmado con la opinión del entrevistado, quien expresó que la determinación de la planificación operativa y por tanto el desempeño de sus funcionarios, se fundamentan en lineamientos previstos por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela y el

marco legal que rige la materia; en consecuencia, se verifico que en el órgano público estudiado, el recurso humano está inmerso en un ambiente laboral controlado y rígido, que no admite desvaríos frente a lo establecido, lo cual es lógico teniendo en cuenta la naturaleza de sus funciones de contraloría fiscal externa, determinadas legalmente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

Complementando lo anterior, se recuerda que gracias al segundo cuestionario se identificó como primera evidencia de debilidad el desconocimiento o falta de internalización de la misión, visión, objetivo y valores del órgano por parte de sus funcionarios/as, signo éste que la filosofía organizacional, factor fundamental de la cultura institucional, no permite el desempeño de aquellos y, naturalmente, incide en la gestión.

Pasando ahora a las subdimensiones Liderazgo en la cultura organizacional y Estilo gerencial, los resultados del cuestionario OCAI revelaron una cultura preferentemente Jerarquizada, donde los líderes son muy exigentes y cuyo desempeño se fundamenta irrestrictamente en reglas y políticas, lo cual se ajusta a las particularidades de los órganos de control fiscal externo y la naturaleza de sus funciones, comentadas en el párrafo precedente. No obstante, debe tenerse en cuenta que, según Munch (2009), el líder autocrático (categoría en la que se ubica el estilo de liderazgo predominante en la Contraloría Municipal de Los Guayos) dedica su mayor interés a la producción y los resultados y un mínimo de atención al recurso humano, lo que ocasiona que éste desempeñe sus funciones en una atmósfera amenazante y poco satisfactoria.

En tal sentido, es pertinente señalar que tales hallazgos y los obtenidos a través del segundo cuestionario y las consecuentes matrices DO y AF, comprueban la observación inicial de la investigadora, la cual permitieron apreciar que la mayoría de

los funcionarios se limita a ejecutar instrucciones, mostrando poca iniciativa, solidaridad y colaboración para con el grupo, contrariamente a lo establecido en la misión, visión, objetivos y valores del órgano contralor caso de estudio.

Ahora bien, en referencia a la subdimensión Unión organizacional, los hallazgos de ambos cuestionarios permitieron identificar la prevalencia de la cultura tipo Mercado, caracterizada porque el seguimiento estricto de las políticas y reglas es lo que garantiza la cohesión del esfuerzo y el logro de los objetivos; ello, es confirmado con la entrevista al Contralor, en la cual reconoce cómo la eficiencia del órgano de control fiscal externo ha disminuido sustantivamente en los dos últimos años, tanto por limitaciones presupuestarias como de inestabilidad en la nómina de funcionarios.

Pasando ahora a analizar las subdimensiones Énfasis estratégico y Criterio de éxito, se identificó predominio de la cultura tipo Mercado, indicando que en la Contraloría Municipal se enfatiza la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo como estrategia clave; esto implica, según el Modelo Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), que el órgano centra sus esfuerzos en lo externo, es decir, en la reputación y el éxito, definidos éstos en términos de posicionamiento frente a sus similares, donde los equipos de trabajo se encuentran inmersos en un ambiente en el cual priva el control del trabajo realizado, priorizando el entorno y relegando sus problemas internos.

Tal aspecto, es ratificado por las debilidades y oportunidades identificadas por los informantes y las apreciaciones emitidas por el entrevistado, en este caso el Contralor, se verifico que el prestigio del órgano de control fiscal es reconocido a nivel local y nacional como ejemplo de excelencia; no obstante, aunque el deber ser de los órganos de contraloría nacional es prestar un servicio eficiente en cuanto al manejo del patrimonio público, es indispensable prestar atención a los asuntos

internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la organización, puesto que la orientación exclusiva hacia lo externo debilita la cohesión de los equipos de trabajo, este influye en el ambiente de trabajo y forma parte de la cultura imperante en el ente público.

De hecho, en la realidad actual, la Contraloría Municipal, se detectaron fallas en lo concerniente a porcentajes efectivos en los resultados de la planificación estratégica durante los dos últimos años, que según el entrevistado es atribuible tanto a las limitaciones presupuestarias como a la inestabilidad de la nómina; asimismo, en forma indirecta, el Contralor imputa dichos resultados a las debilidades del órgano en torno a la capacitación y mejoramiento profesional de los funcionarios y sus correspondientes reconocimientos mediante ascensos y aumentos salariales, factores todos éstos que se han conjugado para que no se hayan podido cumplir en su totalidad los planes operativos, como se verifico tácitamente en los resultados del cuestionario sobre debilidades y amenazas a la gestión.

En síntesis, ha quedado en evidencia que el mantenimiento de un cultura organizacional de Mercado y Jerarquizado, cuyas características son diametralmente opuestas, ha influenciado negativamente los resultados de la gestión de control fiscal externo de la Contraloría Municipal de los Guayos, de acuerdo a los resultados medibles en los últimos dos períodos fiscales (63 por ciento de logro en los correspondientes Planes Estratégicos Anuales); al respecto, es preciso parafrasear a Paramés (2004), para quien todo órgano de gestión pública -y especialmente según la visión de la autora de esta investigación, aquellos destinados a vigilar, inspeccionar y fiscalizar las operaciones de las instituciones y entidades que manejan patrimonio público y deben garantizar la salvaguarda de éste, como es el caso de las contralorías municipales, han de orientar sus esfuerzos a la gestión por resultados, a los fines de lograr su total eficiencia, eficacia y efectividad, para beneficio de los receptores de los servicios..

En efecto, se estimo que en la gestión de los órganos contralores del Estado deben armonizarse los insumos financieros, humanos y materiales para la producción de un excelente servicio (producto) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados); ahora bien, para que esto pueda ser posible en la Contraloría Municipal de Los Guayos, es indispensable efectuar profundos cambios en su cultura organizacional, de forma tal que sea factible lograr el cumplimiento de los objetivos (eficacia), una relación armónica entre los servicios consumidos y los servicios producidos (eficiencia), positivos indicadores de actuación (efectividad), distribución justa del servicio (equidad), calidad en los servicios de contraloría fiscal externa (excelencia) y reconocimiento de la realidad y adaptación a los cambios que en ella se suscitan (entorno), a tono con sus valores medulares, es decir, honestidad, lealtad, respeto, transparencia, calidad, excelencia, atención, servicio, eficiencia, efectividad, disciplina, trabajo en equipo y solidaridad.

En tal sentido, conviene precisar que para Cameron y Quinn (1999), autores del modelo Marco de Valores en Competencia, la cultura de una organización no es algo que se mantiene inerte e inmutable sino que, al contrario, tiene un carácter dinámico en cuanto es interpretada y reinterpretada por los empleados en el cumplimiento de sus funciones, en un intento planificado de alcanzar los objetivos trazados; en fin, lo deseable es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo importante para toda la organización, que sea el marco de referencia que guíe los esfuerzos coordinados de todos, donde éstos se sientan identificados con ella y la compartan, indistintamente de su posición en la estructura organizativa.

De hecho, Tejada (2005), considera que los líderes deben proponer una identidad para la organización, pero que sin el concurso de todos sus miembros en el diseño de las ideas, las normas y los valores, la cultura no tendría un basamento sólido; ciertamente, en toda organización debe establecerse coherencia entre la cultura dominante o superior, que contiene los valores, creencias y directrices

compartidos por todos y, en paralelo, las variadas subculturas que pueden llegar a establecerse en razón de departamentos, áreas y/o funciones. Por ende, el hecho que los elementos centrales de la cultura organizacional sean compartidos y evidentes al tomar decisiones y actuar verdaderamente como grupo con un fin común, es lo que crea la necesidad de reconocer factores que se sincronizan y aquellos que difieren sustancialmente de la apreciación generalizada de la cultura organizacional como fenómeno integrador.

Ciertamente, toda organización que se mantenga proclive a cambios permanentes, en los procesos de mejoramientos continuos y en la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe plantearse como una cuestión de primer orden, la revisión de su cultura organizacional, pues esta es, en esencia, la dimensión espiritual y conductual que rige al agrupamiento humano, donde coexisten sus miembros en una interrelación compleja.

Simultáneamente ha de tenerse en cuenta, partiendo de la prevalencia de la cultura de Mercado en la Contraloría Municipal, que si la dirección de este órgano contralor es hacia la competitividad, sus líderes no pueden obviar que la cultura organizacional tiene un impacto importante en la conducta de sus trabajadores, porque puede incrementar o no la motivación de los mismos y los resultados de la organización y por ello, han de tenerse en cuenta aspectos varios, tales como reestructuraciones, modificaciones de procesos y, lo más importante, revisar qué hace a los funcionarios/as desempeñar adecuadamente sus funciones y sentirse satisfechos en y con la institución.

En fin, desde los planteamientos previos se comprende que la cultura organizacional en la Contraloría Municipal de Los Guayos, en la que convergen dos tipologías totalmente opuestas, muestra debilidad en la internalización de la filosofía institucional y, aunque existen creencias compartidas, no parece haberse conseguido

acordar cuáles de ellas son las más importantes, lo que a juicio de la investigadora constituye uno de los principales obstáculos para concretar una gestión que dé los frutos esperados al momento de realizar los planes estratégicos que garanticen, según establece el artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), lograr el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas.

**El Medio Ambiente Interno y Externo del Órgano de Control Fiscal**

Las empresas con fines de lucro y las instituciones sin fines de lucro, todas ellas tienen básicamente las mismas razones para justificar su permanencia en el tiempo: nacer, crecer, sobrevivir, proveer productos y servicios además generar utilidades. Por lo que es necesario que para mantenerse en un mercado, las empresas e instituciones tiene que crear características que las diferencien unas de otras, por lo que es necesario que diseñen elementos que las identifican y describan su razón de ser y permanecer, como seria efectuar la declaración de su misión y visión, de igual modo, deben establecer objetivos y poseer un conjunto de valores con los cuales sus miembros se identifiquen y practiquen durante el ejercicio de su labor.

Determinar o declarar la misión, es uno de estos elementos diferenciadores, a través de la misión la institución pretende consolidar su razón de existir, la misión permite conocer la naturaleza y actividad a la que se dedicara. Luego de esto se debe formular la visión, que son ideas genéricas relacionadas con lo que la empresa o institución desea lograr y ver en el futuro. Tanto la misión como la visión deben estar apoyados por la alta dirección y los miembros de la corporación. A continuación se muestran los hallazgos encontrados cuando fueron consultados los funcionarios que sirvieron de apoyo a la investigación, en cuantos a los componentes filosóficos de la institución contralora, como identificación y reconocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la misma. De igual manera se muestran los cuadros donde se

presentaron los factores asociados con el medio ambiente interno y externo con sus respectivas ponderaciones, y finalmente se hace un análisis de los mismos, valiéndose para ello de una matriz DOFA

**Cuadro 15**
**Filosofía Institucional**

| Ítem | Factores Internos | | | *N* | % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Misión** | Internalizada | | *6* | 20 |
| | | No internalizada | | *24* | 80 |
| | | | **Total** | ***30*** | **100** |
| 2 | **Visión** | Internalizada | | *5* | 16 |
| | | No internalizada | | *25* | 84 |
| | | | **Total** | ***30*** | **100** |
| 3 | **Objetivo** | Internalizada | | *3* | 10 |
| | | No internalizada | | *27* | 90 |
| | | | **Total** | ***30*** | **100** |
| 4 | **Valores** | Internalizada | | *9* | 30 |
| | | No internalizada | | *21* | 70 |
| | | | **Total** | ***30*** | **100** |

Fuente: Elaboración propia (2013)

Habiendo formulado en los ítems 1 al 4 del segundo cuestionario una respuesta correcta y una incorrecta, a fin de conocer la internalización de los componentes correspondientes a cada factor de la filosofía institucional del ente, los resultados obtenidos fueron negativos, toda vez que la tendencia de selección de respuestas revela desconocimiento de los mismos entre las y los funcionario/as encuestados: misión, 80 por ciento; visión, 84 por ciento; objetivo 90 por ciento y valores 70 por ciento, fueron los valores relativos que muestran que no existe internalización de dichos elementos entre los funcionarios encuestados. Estos hallazgos, demostraron un nivel bajo de identificación con los componentes filosóficos, mientras que se registraron niveles altos en cuanto a la no internalización de dichos elementos., los mismos se encuentran señalados en el Manual de Organización (2008), el cual es

proporcionado a cada funcionario,/a una vez formalizado su ingreso al órgano de control.

**Cuadro 16**
**Medio Ambiente Interno: Debilidades**

| Ítem | Debilidades | Alto Impacto | | Mediano Impacto | | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***N*** | **%** | ***n*** | **%** | ***n*** | **%** |
| 5 | Remuneración adecuada | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Capacitación/entrenamiento periódicos | *25* | 83 | *5* | 17 | *0* | 0 |
| | Presupuesto justo | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Trabajo en equipo | *8* | 27 | *19* | 63 | *1* | 3 |
| | Toma de decisiones consensuadas | *22* | 73 | *8* | 17 | *0* | 0 |
| | Información oportuna | *23* | 77 | *6* | 20 | *1* | 3 |
| | Motivación | *8* | 27 | *19* | 63 | *3* | 10 |
| | Estilo de liderazgo | *21* | 70 | *9* | 30 | *0* | 0 |
| | Recursos humanos insuficientes | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Dotación y equipamiento tecnológico | *29* | 97 | *1* | 3 | *0* | 0 |
| 5 | Beneficios laborales | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Ambiente laboral | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

De acuerdo a los porcentajes de respuesta obtenidos en cada indicador sugerido en el ítem 5, se verifica que según la opinión mayoritaria, se observaron debilidades con alto impacto en la Contraloría Municipal, por coincidir la totalidad de los informantes consultados, son: remuneración, presupuesto justo e insuficiencia de recursos humanos; siguiendo con la dotación/equipamiento tecnológico, capacitación/entrenamiento, información oportuna y la toma de decisiones consensuada; asimismo, se estimaron como debilidades de mediano impacto el ambiente laboral, la motivación y el trabajo en equipo.

**Cuadro 17**
**Dimensión Factores Internos: Otras Debilidades**

| Ítem | Otras debilidades | *n* | % |
|---|---|---|---|
| 9 | Reconocimientos | 24 | 80 |
| | Estímulo a la profesionalización/prosecución académica | 20 | 66 |
| | Horas extra no remuneradas | 19 | 63 |
| | Actividades de incentivación (fiesta/obsequio de navidad; celebración día del funcionario público; participación en eventos deportivos organizados por la Contraloría) | 18 | 60 |
| | Ascensos | 12 | 40 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

En el ítem 9, habiendo solicitado a los encuestados sugerir otras debilidades presentes en el órgano contralor, los resultados demostraron expresión significativa de insatisfacción respecto a los beneficios laborales que ofrece el órgano contralor, hubo coincidencia del 80 por ciento en el indicador reconocimientos; asimismo, se reflejaron otros aspectos débiles: estímulo a la profesionalización y/o prosecución académica (66 por ciento), pago de horas extraordinarias (63 por ciento), actividades recreativas institucionales (60 por ciento) y ascensos (40 por ciento), todo lo cual complemento el escenario de flaquezas que perciben los funcionarios(as) de la organización.

**Cuadro 18**
**Dimensión Factores Internos: Fortalezas de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Fortalezas | Alto Impacto | | Mediano Impacto | | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***N*** | **%** | ***n*** | **%** | ***n*** | **%** |
| | Experticia profesional del órgano de control | *27* | 90 | *3* | 10 | *0* | 0 |
| | Conocimiento profesional y técnico del personal | *27* | 90 | *3* | 10 | *0* | 0 |
| | Innovación en los procesos | *10* | 33 | *15* | 50 | *5* | 17 |
| | Planificación y control de las actividades | *8* | 27 | *14* | 47 | *8* | 26 |
| 6 | Integración y apoyo interdepertamental | *15* | 50 | *15* | 50 | *0* | 0 |
| | Estabilidad laboral | *29* | 97 | *1* | 3 | *0* | 0 |
| | Seguridad social | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Comunicación asertiva | *2* | 7 | *6* | 20 | *22* | 73 |
| | Disponibilidad de recursos | *0* | 0 | *0* | 0 | *30* | 100 |
| | Administración adecuada del presupuesto | *1* | 3 | *8* | 27 | *21* | 70 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

El revisar los resultados obtenidos en torno a las fortalezas percibidas por los funcionarios/as de la Contraloría Municipal, se determino que los aspectos internos de alto impacto o con mayor repercusión positiva en la dinámica del órgano contralor son la seguridad social, indicador que fue apoyado por la totalidad de los consultados, seguida de la estabilidad laboral con 97 por ciento, continuando con la experticia profesional y la capacidad de sus funcionarios(as), ambos con 90 por ciento.

No obstante, algunos indicadores, según la opinión de los informantes, reflejaron mediano impacto como fortalezas, entre los que tienen significación la innovación en los procesos e integración interdepartamental, ambos con 50 por ciento; asimismo, destaca que todos (100 por ciento) consideran de bajo impacto para

el ente contralor la disponibilidad de recursos y la administración del presupuesto, con la totalidad y el 70 por ciento respectivamente, lo que sugiere que no pueden ser asumidos como aspectos fuertes.

**Cuadro 19**
**Dimensión Factores Internos: Otras Fortalezas de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Otras debilidades | *n* | % |
|---|---|---|---|
| 10 | Capacitación a las comunidades para el ejercicio de la contraloría social | 18 | 60 |
| | Relaciones interpersonales | 16 | 53 |
| | Proceso de inducción a nuevos funcionarios(as) | 1 | 3 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

En el ítem 10, mediante el cual se solicitó a los informantes sugerir otras fortalezas de la Contraloría Municipal, los resultados demostraron como principal elemento fuerte la capacitación que dicho órgano contralor ofrece a las comunidades (entendiéndose este término como Consejos Comunales) capacitación para el ejercicio de la contraloría social. Asimismo, incluyeron como fortalezas las relaciones interpersonales con 53 por ciento y el proceso de inducción a nuevos funcionarios(as), con 3 por ciento; con la lectura de estos hallazgos, se piensa que dicho órgano debe mirar hacia lo externo por sobre lo interno, coincidiendo con los resultados del cuestionario OCAI.

**Cuadro 20**
**Dimensión Factores Externos: Amenazas de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Amenazas | Alto Impacto | | Mediano Impacto | | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***n*** | **%** | ***n*** | **%** | ***n*** | **%** |
| 7 | Información externa extemporánea. | *22* | 73 | *8* | 27 | *0* | 0 |
| | Limitación presupuestaria | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Injerencia de factores políticos. | *20* | 80 | *6* | 20 | *0* | 0 |
| | Migración del talento humano a otros órganos de control o empresas. | *27* | 90 | *3* | 10 | *0* | 0 |
| | Credibilidad institucional | *3* | 10 | *24* | 80 | *3* | 10 |
| | Políticas públicas cambiantes. | *25* | 83 | *4* | 14 | *1* | 3 |
| | Satisfacción al cliente externo. | *1* | 3 | *29* | 97 | *0* | 0 |
| | Producto final óptimo | *1* | 3 | *29* | 97 | *0* | 0 |
| | Demanda de servicios insatisfecha. | 0 | 0 | 29 | 97 | 1 | 3 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

Los hallazgos revelados en el primer elemento de los factores externos, se encontró coincidencia en torno a considerar como amenazas de alto impacto para la Contraloría Municipal de Los Guayos la limitación presupuestaria, todos los consultados apoyaron con su respuesta este factor, siguiendo en orden descendente: migración del talento humano a otros órganos de control o empresas con 90 por ciento, políticas públicas cambiantes 83 por ciento e injerencia de factores políticos 80 por ciento, siendo de particular importancia este último aspecto, pues entre los principios del órgano contralor se encuentra, precisamente, el apoliticismo.

En paralelo, 97 por ciento de los informantes seleccionaron como amenazas de mediano impacto la satisfacción al cliente externo, producto final óptimo y la

demanda de servicios insatisfecha, lo cual se vincula con la escasez de funcionarios/as existente y con la migración constante de éstos hacia otros órganos contralores, la administración pública y las empresas privadas, indicador identificado en el párrafo anterior como amenaza de alto impacto.

**Cuadro 21**
**Dimensión Factores Externos: Otras Amenazas de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Otras debilidades | *n* | % |
|---|---|---|---|
| 11 | Situación político-económica del país | 19 | 63 |
| | Políticas fiscales del Gobierno Nacional | 13 | 43 |
| | Estado de inseguridad ciudadana | 8 | 27 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

En el ítem 11, se solicitó a los encuestados describir otras amenazas para la Contraloría Municipal de Los Guayos; los resultados expresaron que 63 por ciento considera como principal reto externo la situación político-económica del país, seguida de las políticas fiscales del Gobierno Nacional con 43 por ciento, en tanto que 27 por ciento consideró el estado de inseguridad, todo lo cual, sin duda alguna, ejerce influencia negativamente la gestión del órgano contralor.

**Cuadro 22**
**Dimensión Factores Externos: Oportunidades en la Contraloría Municipal Los Guayos.**

| Ítem | Oportunidades | Alto Impacto | | Mediano Impacto | | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***n*** | **%** | ***n*** | **%** | ***n*** | **%** |
| | Aplicación de nuevas tecnologías | *30* | 100 | *0* | 0 | *0* | 0 |
| | Crecimiento institucional | *3* | 10 | *24* | 80 | *3* | 10 |
| | Apoyo del órgano contralor central | *8* | 27 | *22* | 73 | *0* | 0 |
| 8 | Apoyo de las comunidades | *10* | 33 | *20* | 77 | *0* | 0 |
| | Prácticas de Responsabilidad Social Institucional | *1* | 3 | *29* | 97 | *0* | 0 |
| | Reforzamiento de imagen institucional | *8* | 27 | *19* | 63 | *3* | 10 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

Para los informantes consultados, la oportunidad de alto impacto para la Contraloría Municipal de Los Guayos fue la aplicación de nuevas tecnologías, indicador que obtuvo la totalidad de respuesta de los consultados; de hecho, de las restantes alternativas ofrecidas se clasificaron como de mediano impacto: 97 por ciento las prácticas de Responsabilidad Social Institucional, 80 por ciento el crecimiento institucional, apoyo de las comunidades 77 por ciento y el apoyo de la Contraloría General de la República 73 por ciento, dichas tendencias, demostraron que los funcionarios/as del órgano contralor caso de estudio, consideran relevantes para su gestión el empleo de las nuevas tecnologías de comunicación e información, cuya falta, se recuerda, ha sido una de las debilidades que manifiesta el órgano.

**Cuadro 23**
**Dimensión Factores Externos: Otras Oportunidades de la Contraloría Municipal Los Guayos**

| Ítem | Otras debilidades | *n* | % |
|---|---|---|---|
| 12 | Normativas y leyes | 8 | 27 |
| | Interés de la ciudadanía en las actividades de control social | 6 | 20 |
| | Masificación de la Educación Universitaria | 4 | 13 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

En el ítem 12, se pidió a los informantes enunciar oportunidades adicionales que puede tener la Contraloría Municipal en el entorno; una reducida tasa de ellos manifestó su opinión, distribuida de la siguiente forma: normativas y leyes 27 por ciento; interés de la población en el control social 20 por ciento y masificación de la Educación Universitaria 13 por ciento, los cuales son factores exógenos que pueden beneficiar al órgano contralor en lo jurídico, comunitario y la profesionalización de sus funcionarios/as.

En síntesis, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, producto de la apreciación dada por los funcionarios/as de la Contraloría Municipal de Los Guayos, se procedió a elaborar la matriz DOFA, que sirvió de soporte para el diseño de las estrategias gerenciales relacionadas con la cultura organizacional, y a su vez dar por concluido el objetivo principal del estudio en el Capitulo V, denominado La Propuesta, en el cual se presento, argumento y desarrollaron las estrategias, producto de la determinación de los factores internos y externos, es decir, del análisis del medio ambiente de la institución contralora.

**Cuadro 24**

**Principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en la Contraloría Municipal de Los Guayos**

| **Debilidades** | **Valor Absoluto** | **%** |
|---|---|---|
| Disponibilidad de recursos económicos | 30 | 100 |
| Remuneración inadecuada | 30 | 100 |
| Recurso humanos insuficiente | 30 | 100 |
| Beneficios laborales precarios | 30 | 100 |
| Ambiente laboral inadecuado | 30 | 100 |
| Escasa dotación y equipamiento tecnológico | 29 | 97 |
| **Oportunidades** | | |
| Aplicación de tecnologías de información y comunicación | 30 | 100 |
| Responsabilidad social e institucional | 29 | 97 |
| Crecimiento institucional | 24 | 80 |
| **Fortalezas** | | |
| Seguridad social | 30 | 100 |
| Estabilidad laboral | 29 | 97 |
| Experticia profesional | 27 | 90 |
| Conocimiento profesional y técnico | 27 | 90 |
| **Amenazas** | | |
| Insatisfacción al cliente externo | 29 | 97 |
| Producto final no óptimo | 29 | 97 |
| Demanda de servicios insatisfecha | 29 | 97 |
| Políticas públicas cambiantes | 25 | 83 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

**Cuadro 25**
**Matriz DOFA de la Contraloría Municipal de Los Guayos**

| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
|---|---|
| Aplicación de tecnologías de información y comunicación | Insatisfacción al cliente externo |
| Responsabilidad social e institucional | Producto final no óptimo |
| Crecimiento institucional | Demanda de servicios insatisfecha |
| | Políticas publicas cambiantes |
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| Experticia Profesional | Remuneración inadecuada |
| Conocimiento profesional y técnico | Recurso humanos insuficiente |
| Estabilidad laboral | Beneficios laborales precarios |
| Seguridad social | Ambiente laboral inadecuado |
| | Escasa dotación y equipamiento tecnológico |
| | Disponibilidad de recursos económicos |

Fuente: Elaboración propia (2013)

# CAPÍTULO V

# PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LOS GUAYOS.

## Presentación de la Propuesta

Tomando como fundamento el diagnóstico de la cultura organizacional, los resultados de la actividad fiscal en el órgano contralor estudiado y el análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades detectadas, se procede a proponer un conjunto de estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública en la Contraloría Municipal de Los Guayos.

## Justificación de la Propuesta

Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y asignar, con base en los factores internos como externos influyentes, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y anticipar posibles cambios en el entorno, lo cual implica en el enfoque estratégico que la inversión de los recursos disponibles, el énfasis en la motivación y el control de las mejoras se orientan a garantizar el valor agregado de cara a los clientes (criterios de competitividad). Por tanto, se justifican las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública en la Contraloría Municipal de Los Guayos, pues a través de las mismas se proporciona un sentido de dirección, coherencia y convergencia a los esfuerzos de los diferentes estamentos del órgano de control.

En efecto, la realización de esta propuesta, conformada por ciclos de talleres, se justifica en razón de las características actuales de la cultura organizacional, los

déficits que presenta la gestión, además de las debilidades y amenazas del órgano de control estudiado, escenario que demostró la necesidad de desarrollar alternativa de solución que permita fomentar sentido de pertenencia internalizando la filosofía institucional, y así garantizar el desempeño individual y grupal que, de la mano con un liderazgo eficiente, se manifestará positivamente en el cumplimiento de normas, renovación de actitudes y comportamientos, formas de comunicación e interrelación personal y satisfacción laboral.

## Objetivos de la Propuesta

### Objetivo General

Renovar la cultura organizacional de la Contraloría Municipal de Los Guayos para la optimización de la gestión pública y sus resultados.

### Objetivos Específicos de la Propuesta

Sensibilizar sobre la necesidad e importancia de la filosofía institucional para el logro de una apropiada cultura organizacional

Optimizar la gestión del órgano contralor.

Garantizar el control, vigilancia y salvaguarda del patrimonio público.

Dotar, capacitar y aplicar tecnologías de información y comunicación para el mejoramiento del desempeño y la gestión.

Desarrollar/Ejecutar programas de RSI dirigidos a las comunidades.

Contratar funcionarios/as calificados/as, que garanticen adecuada gestión pública del órgano contralor.

Propiciar la presentación de informes oportunos, detallados, específicos y soportados con documentación inherente al control, vigilancia y salvaguarda del patrimonio público.

Satisfacer las necesidades de la comunidad en materia contralora.

***Factibilidad de la Propuesta***

Entre los aspectos que sustentan la factibilidad de aplicación de la propuesta, se consideran factores de mercado, así como de índole técnica (recursos humanos y materiales incluidos) y económica; todos estos aspectos, se especifican a continuación:

***Estudio de Mercado***

1.- Producto principal: Serán los funcionarios/as de la Contraloría Municipal de Los Guayos, por ser los beneficiarios directos de las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública.

2.- Producto secundario: Está representado por la población de Los Guayos, entendida ésta como entes e instituciones públicas y privadas, comunidades y habitantes de dicha localidad carabobeña, toda vez que al mejorarse la cultura organizacional y por tanto la gestión del órgano contralor, se optimizará la vigilancia y control del patrimonio público, la correcta administración de los recursos monetarios asignados al Municipio y la calidad de vida de sus ciudadanos.

3.- Comportamiento de la demanda. Un Gerente (Contralor), siete Supervisores (Directores/ Jefes de Departamento/Sección/Unidad), 22 funcionarios/as. Se espera, que la demanda se incremente en el tiempo, al considerar los cambios y/o renovación de personal en el órgano de control beneficiario; asimismo, se prevé que las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública contralora puedan ser adoptadas por otros órganos contralores a nivel regional y nacional.

4.- Comportamiento de la oferta: De los resultados del diagnóstico, se desprende que existen fallas en la actual cultura organizacional y la gestión del órgano contralor, existiendo asimismo debilidades internas y amenazas externas; por consiguiente, las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la

gestión pública contralora constituye una oportunidad valiosa para no sólo para cambiar dicha realidad, sino para impulsar el crecimiento profesional y personal de los participantes.

Es de resaltar, la necesidad de mantener la oferta las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública contralora, debido a las debilidades detectadas en el diagnóstico y considerando los cambios que a futuro podría presentar la demanda. Asimismo, se considera que dichas estrategias son susceptibles de experimentar modificaciones y mejoras en su contenido, dependiendo ello de los resultados que se obtengan una vez sean ejecutadas.

Conclusiones del Estudio de Mercado: Materializado el análisis del comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto presente y escenario futuro, queda evidenciado que se cumplen los requisitos necesarios para la factibilidad de mismo desde la perspectiva del mercado.

***Estudio Técnico***

La factibilidad técnica de la propuesta, se fundamenta en una serie de elementos y factores condicionantes para su ejecución, a saber:

1.- Factores condicionantes. Se contemplan como condicionantes para la ejecución de las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública contralora, los siguientes:

Recursos Humanos: Para actuar como Facilitadores, se requiere la participación de expertos en Cultura Organizacional, en tanto que los participantes serán los funcionarios/as de la Contraloría Municipal de Los Guayos.

Recursos Institucionales: Para la ejecución de las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública contralora, es necesaria la autorización del Contralor de la Contraloría Municipal de Los Guayos, quien manifestó su conformidad y aprobación, toda vez que beneficia al órgano contralor.

Asimismo, la institución cuenta con una serie de insumos necesarios, tales como equipos audiovisuales, de computación y reproducción, al igual que los espacios necesarios para albergar cómodamente a facilitadores y participantes.

2.- Organización para la ejecución.

Se estima, que las estrategias gerenciales de cultura organizacional para optimizar la gestión pública, sean realizadas bajo la modalidad de talleres, a razón de cinco (5) con duración de tres 83) horas cada uno, para un total de 15 horas, a realizarse semanalmente los días sábado, con el propósito de no interrumpir la rutina laboral del ente contralor, en horario comprendido entre las 9:00 a.m. y 12:00 del mediodía. Por otro lado, será de competencia del Contralor cursar memorandos escritos con copia para acuse de recibo, con por lo menos tres semanas de anticipación, en los que se informe a los funcionarios/as participantes sobre el propósito y estructura de los talleres, contenido, fechas y horarios, a fin de que tomen las provisiones pertinentes para asegurar su puntual asistencia a cada taller.

Conclusiones del Estudio Técnico. El estudio técnico antes descrito, permitió determinar las pautas a seguir en función de asegurar la ejecución de las estrategias gerenciales propuestas; por tanto, se concluye que el proyecto tiene viabilidad técnica.

***Estudio Económico***

1.- Capacidad de Financiamiento. Para financiar los costos de las estrategias gerenciales de cultura organizacional, se comprende la solicitud al Contralor para la asignación de fondos contemplados en la Partida Presupuestaria 401.07.01.00, “Capacitación y Adiestramiento a Empleados”, con la finalidad de cubrir los requerimientos *financieros* que amerita la propuesta, según se especifica en el siguiente cuadro:

**Cuadro 26**
**Costos de la Propuesta**

| Concepto | Costo (Bs.) |
|---|---|
| Honorarios Facilitador en Cultura Organizacional | 12.000,00 |
| Material de apoyo (lápices, libretas, láminas, otros) | 500,00 |
| Certificados de Asistencia (30, a razón de BsF. 25 cada uno) | 750,00 |
| **Total** | **13.250,00** |

Fuente: elaboración propia

Respecto a las cifras contenidas en el cuadro 26, se verifica que la mayor carga financiera la integran los honorarios del facilitador, razón por la que podría ser necesario someter la propuesta a consideración de la Contraloría General de la *República, a los fines de incrementar el monto de la Partida Presupuestaria* 401.07.01.00, "Capacitación y Adiestramiento a Empleados"; asimismo, cabe la posibilidad de gestionar entre los profesionales del área de Gerencia residentes en el Estado Carabobo la posibilidad de prestar la facilitación de los talleres a título *ad* honorem. Por otro lado, como se mencionó en el apartado 1b del estudio técnico (recursos institucionales), el órgano contralor cuenta con recursos audiovisuales y materiales de oficina, lo cual indica que el material de apoyo está disponible, en tanto que los certificados de asistencia pueden ser elaborados en la Unidad de Recursos Humanos, eliminándose de tal forma las erogaciones correspondientes. *Conclusiones del Estudio Económico.* Se considera que los beneficios institucionales que generarán las estrategias gerenciales *de cultura organizacional para optimizar la gestión pública contralora* justifican la inversión financiera necesaria para su implementación, razón ésta que confirma la factibilidad económica de la propuesta.

**Estructura de la Propuesta**

Las "Estrategias Gerenciales de Cultura Organizacional para la optimización de la Gestión Pública en la Contraloría Municipal de Los Guayos", se fundamentan en Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Oportunidades (DO), Fortalezas-Amenazas (FA) y Debilidades-Amenazas (DA), según se expresa en el Cuadro 27:

**Cuadro 27**
**Estructuración de las Estrategias Gerenciales**

| **Misión (Elementos Clave)** | **Visión (Elementos Clave)** |
|---|---|
| Transparencia y Correcta Administración de Recursos Patrimoniales | Desarrollo y fortalecimiento del Municipio<br>Participación activa de la ciudadanía<br>Estricto apego a la legalidad |
| **Objetivos** | **Valores** |
| Examinar la gestión financiera, administrativa y operativa del órgano contralor<br>Verificar calidad, transparencia, eficacia y economía en el uso de los recursos | Honestidad<br>Eficacia<br>Respeto<br>Calidad<br>Servicio |
| **Estrategias FO** | **Estrategias DO** |
| - Dotar al recurso humano de tecnologías de información y comunicación cónsonas, para la prestación de servicio con calidad<br>- Desarrollar programas de RSI Institucional dirigidos a las comunidades del Municipio<br>- Incorporar recurso humano calificado con miras a prestación de un buen servicio | - Capacitar al recurso humano en el uso de nuevas plataformas tecnológicas<br>- Incorporar al recurso humano en la creación y desarrollo de programas de RSI, dirigidos a las comunidades.<br>- Mejorar las condiciones salariales y profesionales del personal, mediante evaluaciones de desempeño periódicas, ascensos y reconocimientos |
| **Estrategias FA** | **Estrategias DA** |
| - Ofrecer informes de gestión bien documentados y elevado nivel técnico, que muestren resultados fidedignos en relación al uso de los recursos.<br>- Satisfacer la demanda de servicios a la comunidad, con recurso humano técnico e infraestructura operativa | - Lograr que el recurso humano internalice la filosofía institucional y desarrolle sentido de pertenencia<br>- Actualizar al recurso humano en cuanto a las políticas públicas y su contribución al fortalecimiento de los municipios<br>- Dotar de conocimientos en cuanto a vigilancia y control de los recursos de proyectos asignados a las comunidades |

Fuente: Elaboración propia *(2013)*

El cruce de las debilidades (D) con las oportunidades (O) en la Contraloría Municipal de Los Guayos, permitió verificar cómo se pueden superar las flaquezas internas con los elementos exógenos; en efecto, la concurrencia de factores externos beneficiosos contrarresta los elementos negativos internos existentes en el órgano contralor.

**Objetivo General:** Renovar la cultura organizacional de la Contraloría Municipal de Los Guayos para la optimización de la gestión pública y sus resultados**.**

**Objetivo Específico:** Sensibilizar sobre la necesidad e importancia de la filosofía institucional para el logro de una apropiada cultura organizacional .

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **DA**<br><br>Concienciar la importancia de los elementos filosóficos de la institución y su relación con la función pública, el servicios y atención a las comunidades | Convocar a los participantes<br><br>Ubicar el espacio físico<br><br>Identificar el material Bibliográfico y documental<br><br>Dotar el equipo audiovisual<br><br>Planificar el contenido y las evaluaciones del taller | Determinar el nivel de conocimiento acerca de los elementos filosóficos del ente contralor y su aplicación en la prestación del servicio en los participantes | 8 Horas (Una semana) | <u>Humanos</u>:<br>- Facilitador (Contralor)<br>- Participantes<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Libretas<br>- Lápices<br>- Bolígrafos<br>- Pizarrón<br>- Marcador<br>- Manual de Organización<br>- Refrigerios<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Jefe de Unidad |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | RRHH |

**Objetivo Específico:** Optimizar la gestión del ente contralor

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **DA**<br><br>Actualizar al recurso humano en cuanto a las políticas públicas y su contribución con el fortalecimiento de los Municipios | Convocar a los participantes<br><br>Ubicar el espacio físico<br><br>Identificar y recopilar material documental Especializado<br><br>Dotar el equipo audiovisual<br><br>Planificar contenido, estudiar caso Y exposición de ejemplos | Dotar de conocimiento en cuanto a políticas de Estado, políticas públicas.<br><br>Principios y tipos de gestión Componentes de la gestión pública y el Plan de la Nación 2013-2019 | 8 Horas Una semana | <u>Humanos</u>:<br>- Facilitador (Contralor)<br>- Participantes<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Libretas<br>- Lápices<br>- Bolígrafos<br>- Pizarrón<br>- Marcador<br>- Trípticos Plan de la Nación 2013-2019<br>- Refrigerios<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Jefe de Unidad RRHH |

**Objetivo Específico:** Garantizar el control, vigilancia y salvaguarda del patrimonio público

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Misión**<br>Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión**<br>Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos**<br>Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **DA**<br><br>Dotar de conocimientos en cuanto a vigilancia y control de los recursos de proyectos asignados a las comunidades | Convocar a los participantes<br><br>Ubicar el espacio físico<br><br>Identificar y recopilar material legal, especializado y manuales de normas y procedimientos<br><br>Dotar el equipo audiovisual<br><br>Planificar contenido, estudiar situaciones y exposición de casos | Determinar el nivel de conocimiento en cuanto a procesos, procedimientos y documentos necesarios para la vigilancia y control de los recursos a proyectos | 4 Horas Una semana | <u>Humanos</u>:<br>- Facilitador (Contralor)<br>- Participantes<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Libretas<br>- Lápices<br>- Bolígrafos<br>- Videobeam<br>- Refrigerios<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Jefe de Unidad RRHH |

**Objetivo Específico:** Dotar, capacitar y aplicar tecnologías de información y comunicación para el mejoramiento del desempeño y la gestión.

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **FO**<br><br>Dotar al recurso humano de tecnologías de información y comunicación cónsonas, para la prestación de servicio con calidad | Solicitar asesoría de expertos<br><br>Solicitar cotizaciones de equipos de computación (portátiles, de escritorio), conexión Internet e Intranet y telefonía móvil<br><br>Evaluar cotizaciones<br><br>Asignar la buena pro a la mejor oferta en términos de economía, calidad y | Precisar la cantidad, variedad y tipos de recursos tecnologicos a dotar<br><br>Cualificar características, tipos, ventajas y beneficios del software<br><br>Determinar característica del servicio de mantenimiento y reposición de equipos y sus periféricos | 1 mes | <u>Humanos</u>:<br>- Contralor<br>- Director de Administración y Finanzas<br>- Jefe de Planifi-cación y Control de Gestión<br>- Jefe de Informática.<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Presupuesto de Gastos Internos<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Contralor |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | garantía post-compra | | | |

**Objetivo Específico:** Optimizar la dotación, capacitación, uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación para el mejoramiento del desempeño y la gestión.

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **DO**<br><br>Capacitar al recurso humano en el uso de nuevas plataformas tecnológicas | Solicitar cotizaciones de empresas dedicadas a la capacitación en tecnologías de información y comunicación<br><br>Evaluar cotizaciones y dar la buena pro a la mejor oferta en términos de economía, prestigio y calidad | Determinar cantidad de participantes,<br><br>Contenido del taller, practicas y ejercisios<br><br>Presupuestar gastos<br><br>Elaborar Cronograma | 16 Horas<br>2 semanas | <u>Humanos</u>:<br>- Contralor<br>- Facilitadores contratados<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Presupuesto de Gastos Internos<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Jefe Unidad RRHH |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

**Objetivo Específico:** Desarrollar/Ejecutar programas de RSI dirigidos a las comunidades.

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **DO**<br><br>Incorporar al recurso humano en la creación y desarrollo de programas de RSI dirigidos a las comunidades | Invitar a los participantes<br><br>Fijar propósitos y alcances del programa<br><br>Definir metas y áreas geográficas a servir<br><br>Identificar servicios y/o productos a suministrar<br><br>Asignar recursos humanos, material, monetario y tecnológico | Cuantificar el numero de interesados<br>y<br>Precisar el tipo de servicio o producto a ofrecer | 4 Horas<br>Una semana | <u>Humanos</u>:<br>- Facilitador (Contralor)<br>- Participantes<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Libretas<br>- Lápices<br>- Bolígrafos<br>- Rotafolio<br>- Lámina de papel bond<br>- Lista de Consejos Comunales del Municipio Los Guayos<br>- Refrigerios<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Jefe de Unidad Atención al Ciudadano |

**Objetivo Específico:** Desarrollar/Ejecutar programas de RSI dirigidos a las comunidades.

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **FO**<br><br>Desarrollar programas de RSI Institucional dirigidos a las comunidades del Municipio | Invitar a Consejos Comunales<br><br>Detectar las comunidades<br><br>Seleccionar y proporcionar material informativo<br><br>Convocar reuniones y motivar la participación<br><br>Planificar objetivos y metas<br><br>Organizar actividades<br><br>Estimar recursos | Determinar numero de propuesta o ideas<br><br>Areas geográficas a atender<br><br>Servicios y/o Productor a ofrecer | 3 meses | <u>Humanos</u>:<br>- Facilitadores (funcionarios/as)<br>- Participantes (miembros de Consejos Comunales<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Libretas<br>- Lápices<br>- Bolígrafos<br>- Videobeam<br>- Refrigerios<br><br><u>Responsables</u>:<br>- Jefe de Unidad Atención al Ciudadano |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | humanos, monetario, tecnológicos | | | |

**Objetivo Específico:** Propiciar la presentación de informes oportunos, detallados, específicos y bien soportados con documentos de control, vigilancia y salvaguarda del patrimonio público.

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **FA**<br><br>Elaborar informes de gestión bien documentados y elevado nivel técnico, que muestren resultados fidedignos en relación al uso de los recursos | Convocar a los participantes<br><br>Ubicar espacio físico<br><br>Identificar el material bibliográfico, informativo y manuales de organización<br><br>Dotar el equipo audiovisual<br><br>Planificar contenido, analisis de situaciones y exposición ejemplares | Dotar de conocimientos en cuanto a la importancia y propósito de los informes de gestión<br><br>Estructura y Característica de los informes<br><br>Variedad y tipos de informes<br><br>Redacción y estilo | 16 horas<br>2 semanas | <u>Humanos</u>:<br>- Facilitadores (funcionarios/as)<br>- Participantes (miembros de Consejos Comunales<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Libretas<br>- Lápices<br>- Bolígrafos<br>- Videobeam<br>- Pizarrón<br>- Marcador<br>- Refrigerios<br><br><u>Responsables</u>:<br>- Director de Planificación y Control de Gestión<br>- Jefe de Unidad RRHH |

**Objetivo Específico:** Contratar funcionarios/as altamente cualificados/as, que garantice la adecuada gestión publica del ente contralor

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **FO**<br><br>Incorporar recurso humano calificado y diseñar unidades administrativas con miras a la prestación de buen servicio | Determinar necesidades de personal en cada dirección<br><br>Describir perfil requerido<br><br>Ofertar vacantes y promover candidatos<br><br>Reclutar y seleccionar postulantes<br><br>Contratar e inducir a los seleccionados | Determinar el numero de posiciones ofertadas<br><br>Números de posiciones ocupadas<br><br>Numero de candidatos rechazados<br><br>Numero de vacantes sin ocupar | 2 meses | <u>Humanos</u>:<br>- Contralor<br>- Directores, Jefes de Unidad, Oficina y Departamento<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Manual de Organización<br><br><u>Responsable</u>:<br>- Jefe de Unidad RRHH |

**Objetivo Específico:** Garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad en materia contralora

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **FA**<br><br>Satisfacer la demanda de servicios a la comunidad, con recurso humano técnico e infraestructura operativa | Planificar las actividades acordes al Plan Operativo y solicitudes de las comunidades<br><br>Establecer planes contingentes basadas en solicitudes y denuncias<br><br>Cuantificar recursos humanos, técnicos y operativos requeridos para planes regulares y contingentes | Determinar objetivos y metas por plan<br><br>Actividades y responsables por planes<br><br>Gastos de inversión social<br><br>Recursos humanos, monetarios, técnicos e informáticos<br><br>Cronograma | Permanente | <u>Humanos</u>:<br>- Contralor<br>- Directores, Jefes de Unidad, Oficina y Departamento<br><br><u>Materiales</u>:<br>- Manual de Organización<br><br><u>Responsables</u>:<br>- Director de Control de Municipio<br>- Director de Procedimientos Fiscales<br>- Jefe de Planificación y Control de Gestión<br>- Jefe de Atención al Ciudadano |

**Objetivo Específico:** Contratar funcionarios/as altamente cualificados/as, que garantice la adecuada gestión publica del ente contralor

| **Misión** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad | | | | |
| **Visión** | | | | |
| Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio | | | | |
| **Objetivos** | | | | |
| Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos | | | | |
| **Estrategia** | **Actividades** | **Metas** | **Tiempo** | **Recursos** |
| **DO**<br><br>Mejorar las condiciones salariales y profesionales del personal, mediante evaluaciones de desempeño periódicas, ascensos y reconocimientos | Realizar evaluaciones desempeño<br><br>Elaborar tabla de incremento salarial<br><br>Establecer política de ascensos, promoción o cambios<br><br>Diseñar política de reconocimientos y méritos | Satisfacer las necesidades salariales y beneficios económicos de Ascensos y reconocimiento institucional | Semestral | Humanos:<br>- Contralor<br>- Director de Administración y Finanzas<br>- Jefe de RRHH<br><br>Materiales:<br>- Presupuesto de Gastos Internos<br><br>Responsable:<br>- Jefe Unidad RRHH |

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado el proceso investigativo, obtenidos y analizados sus resultados, se estima que sus propósitos fueron logrados en forma satisfactoria; en efecto, respecto al primer objetivo, se diagnosticó la cultura organizacional de la Contraloría Municipal de Los Guayos, encontrando en tal sentido la concomitancia de dos tipos de cultura diametralmente opuestos según el modelo Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), donde prevaleció el conocido como Mercado, en el cual las principales preocupaciones son obtener reputación y éxito en el entorno, es decir, que se prioriza lo externo sobre lo interno.

De igual forma, en relación con el segundo objetivo, se conocieron los resultados de la gestión pública del órgano contralor municipal de fiscalización externa en los dos últimos períodos fiscales, verificando que en dichos ejercicios económicos se ha logrado algo más de la mitad de los objetivos (63 por ciento), lo que se encuentra vinculado a las limitaciones presupuestarias para la ejecución de los planes operativos estratégicos y a la inestabilidad de la nómina de funcionarios, destacando asimismo los obstáculos en cuanto a la satisfacción laboral de estos últimos en términos de capacitación, mejoramiento profesional, ascensos e incrementos salariales, aun cuando, se encontró que existe reconocimiento general en torno a la actuación de la Contraloría Municipal de Los Guayos.

Asimismo, se elaboró la matriz DOFA relacionada con elementos de la cultura organizacional y la gestión en la Contraloría Municipal de Los Guayos, cumpliendo de tal forma con el tercer objetivo específico, mediante el cual se confirmaron los factores internos y externos que determinan la cultura organizacional y, en consecuencia, la gestión del órgano contralor estudiado, lo cual, sumado al

diagnóstico y los resultados de la gestión, permitió cumplir con el cuarto objetivo, esto es, explicar la cultura organizativa existente y su influencia en la gestión pública de la Contraloría Municipal de Los Guayos.

Es así, que el cumplimiento de los objetivos permitió definir los fundamentos requeridos para el logro del objetivo final de la investigación, es decir, la pertinencia de diseñar estrategias gerenciales relacionadas con la cultura organizacional y que permitan optimizar la gestión pública en la Contraloría Municipal de Los Guayos. Al respecto, es importante acotar que la forma de gestionar la influencia la cultura organizacional, mientras que la calidad de esta última es directamente proporcional a la que se obtiene en la gestión de una organización; por tanto, se concluye que una cultura efectiva de participación, sumado al compromiso institucional y social de los servidores públicos, son claves en la nueva dimensión histórica de la actuación de los órganos contralores ante la sociedad a fin de garantizar una gestión impecable, cónsona con los lineamientos del Plan de la Nación 2013-2019.

Por lo que se recomienda, de acuerdo a los hallazgos y conclusiones del estudio, un conjunto de sugerencias a saber:

1.- La puesta en práctica de la filosofía institucional en la Contraloría Municipal de Los Guayos debe fortalecerse, a fin de mejorar el sentido de pertenencia y guiar el desempeño de sus funcionarios. Por tanto, se recomienda la puesta en práctica de la propuesta formulada, con la finalidad que reconozcan e internalicen la misión, visión, objetivos y valores del órgano que permitan no sólo lograr una cultura organizacional apta para la optimización de la gestión, sino también un comportamiento laboral que permita concretar en su totalidad los planes estratégico-operativos.

2.- Es imprescindible la capacitación y mejoramiento profesional de los funcionarios/as, así como la reactivación de políticas de ascenso e incremento

salarial, todo ello acorde a los resultados de las evaluaciones semestrales, a los fines de mantener el capital humano y garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.

3.- Se estima conveniente la realización de evaluaciones periódicas internas e, incluso, la realización de nuevos estudios similares al aquí presentado, que permitan evaluar la pertinencia de la cultura organizacional que se logre implantar en la Contraloría Municipal de Los Guayos respecto al logro de los planes estratégicos, así como establecer comparaciones con los resultados aquí reflejados.

4.- Se exhorta a la máxima autoridad de la Contraloría Municipal de Los Guayos, a implementar la propuesta de estas estrategias gerenciales para la optimización de la gestión pública, mediante la cual pretende el cumplimiento de aspectos legales y normativos, obteniendo cambios positivos en cuanto a actitudes, conductas, comportamientos, maneras de comunicarse, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, historia compartida, cumplimiento a la misión y materialización de la visión en su interacción con el entorno, así como ejecutar de forma satisfactoria las funciones que le competen al órgano contralor en la vigilancia y control del patrimonio público, la correcta administración de los recursos monetarios asignados al Municipio y la calidad de vida de sus comunidades.

## LISTA DE REFERENCIAS


Arias, F. (2006). **El proceso de investigación**. Caracas: Orial.

Barret, R. (2010). **Liberando el alma de las empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores**. México: SMS Consulting Group.

Blanco, I. (2006). **El Control Integrado de la Gestión Pública**. México: Limusa.

Bozeman, B. (2007). **La Gestión Pública**. 5ª edición. México. Fondo de Cultura Económica.

Briones, G. (2004). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México: Trillas.

Camba, N., De Pelekais, C., Govea, M. De Guerrero, M. (2009). **El régimen venezolano de la función pública y su incidencia en la gerencia de personal ante la crisis del pensamiento administrativo tradicional.** Frónesis; 10(2): 30-48.

Cameron, K., Quinn, R. (1999). **Diagnóstico y Cambios en la Cultura Organizacional: Marco de Valores en Competencia**. Buenos Aires: Serie Pearson Gerencial.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario)**. 30 de diciembre de 1999.

Contraloría Municipal de Los Guayos (2008). **Manual de Organización**. Los Guayos: Autor.

Córdova, F. (2008). **El Presupuesto por Resultados: un Instrumento Innovativo de Gestión Pública**. Disponible: http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/pagi. Consultado:

Felcman, I., Blutman, G., Méndez, M.S. (2008). **Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina**. [Documento en línea]. Ponencia presentada ante el Centro de Investigaciones en Administración Pública. Descargado el 5 de abril de 2011 desde: Disponible en: http://www.aaeap.org.ar/ ponencias/Data/felcman_blutman_Mendez_parnes.htm. (Consultado: 2011, Agosto 8)

Franco, D., González, K., González, D., Salamanca, D., Santos, A. (2008). **Evaluación del Clima y Cultura Organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular.** Trabajo de grado no publicado. San Diego: Universidad Arturo Michelena.

Granell, E., Garaway, D., Malpica, C. (2001). **Éxito Gerencial y Cultura: retos y oportunidades en Venezuela**. Caracas: IESA

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. 8ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

House, R. (2008). **Teoría del camino-meta del liderazgo**. Barcelona, España: Pearson Educación.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). **Dirección Estratégica**. 7a edición-Madrid: Pearson Educación.

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

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

Morales, S. (2010). **Caracterización de la Cultura Organizacional en Empresas Colombianas**. Trabajo de grado de postgrado no publicado. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Munch, L. (2009). **Fundamentos de Administración**. México: Trillas.

Ostos, R. (2009). **Filosofía de Gestión, Ética y Valores.** Caracas: R.O. Consultora Gerencial.

Paramés, C. (2004). **Introducción al Management: Un nuevo enfoque de la Administración Pública**. Bogotá: Legis LTDA.

Rivera, J. (2005). **Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad.** Caracas: Panapo.

Ritter, M. (2008). **Cultura organizacional**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 10ª edición. México: Pearson Educación.

Ruiz, M., Valero, M.A. (2009). **Análisis de la Cultura Organizacional en una empresa del Sector Servicios**. (Tesis en línea). Trabajo de Grado no publicado:

Rosario, Argentina: Universidad de Rosario. (Disponible en: http:/www. repository.urosario.edu.co/bitstream/.pdf. Consultado: 2012, Ene. 4)

Salazar (2008). **Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano**. (Tesis en línea). Trabajo de Grado no publicado: Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. (Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR 5070.pdf (Consultado: 2010, Novimbre11)

Salcedo, I., Romero, J.J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano**. Revista Venezolana de Gerencia**; 11(33): 74-82.

Salinas, M.E. (2003). **El Municipio: Estudio sobre un modelo de gestión gerencial**. Revista de Gerencia Latinoamericana; 12(44):125-132.

Schein, H. (2004). **La Cultura Organizacional y el Liderazgo**. Barcelona, España: Plaza & Janés.

Serna, H. (2003). **Gerencia Estratégica**. Caracas: Global Ediciones.

Sierra, C. (2004). **Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación**. Maracay: Insertos Médicos de Venezuela.

Smith y Peterson (2006). **Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección de sucesos.** Madrid: Pirámide.

Stenstrom, M. (2003). **El Gobierno Municipal ante la Modernización de los Instrumentos de Gestión Estratégica Caso: Alcaldía del Municipio Los Guayos del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Faces. Campus Barbula

Tamayo y Tamayo, M. (2004) **El proceso de la investigación científica**. México: Limusa.

Tejada, L. (2005). **Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa**. 6ª edición. Bogotá: Norma.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

## ANEXO 1

## CUESTIONARIO OCAI

**Estimado Funcionario:**

A continuación, se le presenta un cuestionario destinado a conformar la base de datos para la investigación titulada "Cultura Organizacional y su Influencia en la Gestión los Órganos de Control Fiscal Externo del Sector Publico Municipal. Caso: Contraloría Municipal de Los Guayos del Estado Carabobo". Se garantiza, que la información que Ud. proporcione es anónima y será tratada en forma absolutamente confidencial, con fines investigativos, razones por la que se le agradece absoluta sinceridad. Agradeciendo de antemano su colaboración,

La Investigadora

**Instrucciones:**

- Lea atentamente cada enunciado en las diferentes secciones; distribuya 100 puntos entre las cuatro alternativas que se le ofrecen, según su percepción.
- Utilice un lápiz de grafito para asignar las puntuaciones.
- Al terminar, por favor revise sus respuestas y efectúe las correcciones pertinentes si fuese el caso.
- En caso de dudas, consulte a la investigadora.

# CUESTIONARIO OCAI

| 1.- CARACTERÍSTICAS DOMINANTES | | |
|---|---|---|
| **Tipo** | **Enunciado** | **Puntuación** |
| **A** | La organización es un lugar muy personal. Es como una familia; las personas disfrutan de la compañía de los otros. | |
| **B** | La organización es un lugar muy dinámico, con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos. | |
| **C** | La organización está muy orientada a los resultados; la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho y las personas son competitivas entre sí. | |
| **D** | La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer. | |
| | **Total 1:** | **100** |

| 2.- LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN | | |
|---|---|---|
| **Tipo** | **Enunciado** | **Puntuación** |
| **A** | El liderazgo en la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. | |
| **B** | El liderazgo en la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. | |
| **C** | El liderazgo en la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados. | |
| **D** | El liderazgo en la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. | |
| | **Total 2:** | **100** |

| 3.- ESTILO GERENCIAL | | |
|---|---|---|
| **Tipo** | **Enunciado** | **Puntuación** |
| **A** | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | |
| **B** | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad. | |
| **C** | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias. | |
| **D** | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. | |
| | **Total 3:** | **100** |

| 4.- UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | | |
|---|---|---|
| **Tipo** | **Enunciado** | **Puntuación** |
| **A** | Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua. | |
| **B** | Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe énfasis en estar al límite. | |
| **C** | Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes. | |
| **D** | Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante | |
| | **Total 4:** | **100** |

| 5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO | | |
|---|---|---|
| **Tipo** | **Enunciado** | **Puntuación** |
| **A** | La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación. | |
| **B** | La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | |
| **C** | La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios. | |
| **D** | La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son lo más importante | |
| | **Total 4:** | **100** |

| 6.- CRITERIO DE ÉXITO | | |
|---|---|---|
| **Tipo** | **Enunciado** | **Puntuación** |
| **A** | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. | |
| **B** | La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio único o el más nuevo. Se debe ser líder en innovación. | |
| **C** | La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo en el área es la clave. | |
| **D** | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de las tareas. | |
| | **Total 4:** | **100** |

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2

## GUIÓN DE ENTREVISTA

### Dimensión Eficiencia

- ¿Es proporcional la inversión destinada a la capacitación y mejoramiento profesional de los funcionarios y las metas de desempeño trazadas por la institución?
- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios, conforme a lo establecido en el Manual de Organización del órgano contralor?

**Dimensión Efectividad**

- **¿**Los funcionarios del órgano contralor han internalizado la necesidad de coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio dentro del marco del respeto al ciudadano y su participación activa?
- En los dos últimos períodos fiscales, ¿se han concretado en su totalidad los objetivos y metas de los planes de control fiscal externo?

**Dimensión Equidad**

- ¿Es una de las políticas del órgano contralor promover y fortalecer la participación ciudadana en el ejercicio de la función contralora?
- ¿Es visitada y auditada la totalidad de los organismos públicos y demás organizaciones que administran patrimonio público? Determine porcentajes de logros y de fallos

**Dimensión Excelencia**

- ¿Ha establecido el órgano contralor canales de comunicación que permitan estrechar los nexos con la comunidad y los sujetos de control?
- ¿Considera que los organismos públicos y demás entes administradores de patrimonio público en el Municipio Los Guayos se encuentran satisfechos con la gestión de la Contraloría?

**Dimensión Entorno**

- ¿La atención de los organismos y organizaciones bajo control fiscal del órgano, se fundamenta en denuncias recibidas o en tareas y metas asignadas?

- ¿La planificación de las actividades del órgano contralor se elaboran de acuerdo a las necesidades detectadas por los funcionarios en los organismos controlados, o conforme a otros criterios?

**ANEXO 3**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

**CUESTIONARIO**

**Estimado Funcionario**

A continuación, se le presenta un cuestionario destinado a complementar la base de datos para la investigación titulada "Estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo". Se garantiza, que la información que Ud. proporcione es anónima y será tratada en forma absolutamente confidencial, con fines investigativos, razones por la que se le agradece absoluta sinceridad. Agradeciendo de antemano su colaboración,

La Investigadora

**Instrucciones:**

- Lea atentamente el enunciado de cada ítem.
- Utilice lápiz de grafito y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente a la alternativa de respuesta seleccionada y para desarrollar su respuesta en los ítems que así lo requieren.

- Al terminar, por favor revise sus respuestas y efectúe las correcciones pertinentes, si fuese el caso.
- En caso de dudas, consulte a la investigadora.

**Sección I**

**1.- ¿Cuál considera usted es la Visión de la Contraloría Municipal de Guayos?**

a.- Coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento del Municipio, dentro del marco de respeto al ciudadano y su participación activa, con estricto apego a la legalidad.
b.- Comprometer a los ciudadanos y ciudadanas en el control fiscal del Municipio, de acuerdo a la Ley de Consejos Comunales y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

**2.- ¿Cuál considera usted es la Misión de la Contraloría Municipal de Los Guayos?**

a.- Garantizar la correcta administración de los recursos en la ejecución de los proyectos aprobados por la Alcaldía y el Concejo Local de Planificación .
b.- Garantizar la correcta, sana y transparente administración de los recursos patrimoniales del Municipio .

**3.- ¿Cuál considera usted sea el Objetivo de la Contraloría Municipal de Los Guayos?**

a.- Fiscalizar la gestión financiera, administrativa y operativa de los programas y proyectos planificados por la Alcaldía y demás entes sujetos a su vigilancia y control, para impulsar el desarrollo local del Municipio, bajo criterios de sostenibilidad y sustentabilidad.

b.- Examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa de la Alcaldía del Municipio y demás entes sujetos a su vigilancia y control, verificando la calidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos.

**4.- ¿Cuáles cree usted son los valores que prevalecen en la Contraloría Municipal de Los Guayos?**

Honestidad ___ Lealtad ___ Respeto ___ Transparencia ___ Calidad ___ Excelencia ___ Atención ___ Servicio ___ Eficiencia ___ Efectividad ___ Disciplina ___ Trabajo en equipo ___ Solidaridad___ Perseverancia ___

Deferencia ___ Confianza ___ Perseverancia ___ Tolerancia __ Solidaridad ___ Eficacia ___ Responsabilidad ___

## Sección II

**De acuerdo a su experiencia como funcionario activo de la Contraloría Municipal de Los Guayos, lea detenidamente las proposiciones, responda cada una de las siguientes interrogantes marcando con una X, aquellas de su elección.**

**5.- Determine las debilidades que posee actualmente la Contraloría Municipal de Los Guayos**

| | **Alto Impacto** | **Mediano Impacto** | **Bajo Impacto** | |
|---|---|---|---|---|
| Remuneración adecuada | | | | |
| Capacitación/entrenamiento periódicos | | | | |
| Presupuesto justo | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| Toma de decisiones consensuadas | | | | |
| Información oportuna | | | | |
| Motivación | | | | |
| Estilo de liderazgo | | | | |
| Recursos humanos insuficientes | | | | |
| Dotación y equipamiento tecnológico | | | | |
| Beneficios laborales | | | | |
| Ambiente laboral | | | | |

**6.- Determine las fortalezas que posee actualmente la Contraloría Municipal de Los Guayos**

| | Alto Impacto | Mediano Impacto | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|
| Experticia profesional del órgano de control | | | | |
| Conocimiento profesional y técnico del personal | | | | |
| Innovación en los procesos | | | | |
| Planificación y control de las actividades | | | | |
| Integración y apoyo interdepertamental | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Estabilidad laboral | | | | |
| Seguridad social | | | | |
| Comunicación asertivas | | | | |
| Disponibilidad de recursos | | | | |
| Administración adecuada del presupuesto | | | | |

**9.- Determine las amenazas que posee actualmente la Contraloría Municipal de Los Guayos**

| | Alto Impacto | Mediano Impacto | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|
| Migración del talento humano a otros órganos de control o empresas | | | | |
| Credibilidad institucional | | | | |
| Políticas públicas cambiantes | | | | |
| Satisfacción al cliente externo | | | | |
| Producto final óptimo | | | | |
| Demanda de servicios insatisfecha | | | | |
| Migración del talento humano a otros órganos de control o empresas | | | | |
| Credibilidad institucional | | | | |

10. **Determine las oportunidades que posee actualmente la Contraloría Municipal de Los Guayos**

| | Alto Impacto | Mediano Impacto | Bajo Impacto | |
|---|---|---|---|---|
| Aplicación de nuevas tecnologías | | | | |
| Crecimiento institucional | | | | |
| Apoyo de órgano contralor central | | | | |
| Apoyo de las comunidades | | | | |
| Prácticas de Responsabilidad Social Institucional | | | | |
| Reforzamiento de imagen institucional | | | | |

**Si desea agregar otras:**

**11.- Debilidades. _____**

_____

**12.- Fortalezas._____**

_____

**13.- Amenazas._____**

**14.- Oportunidades. _____**

## ANEXO 4

## FORMULARIOS DE VALIDACIÓN

Bárbula, Febrero de 2013

Estimado Experto:

Me dirijo a usted en esta oportunidad, con la finalidad de solicitar sus servicios en calidad de experto para que, por su amplia experiencia y conocimiento, observe y valide de acuerdo con los siguientes aspectos: coherencia con los objetivos de la investigación, correspondencia de los ítems con el propósito planteado, redacción de las instrucciones y presentación, para la posterior aplicación de los instrumentos diseñados para recabar la información necesaria para desarrollar la investigación titulada "**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO**", bajo la tutela del Profesor MSc Víctor Campos.

Para ello, se adjunta el cuadro técnico metodológico y los instrumentos (cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, 1999, guión de entrevista y cuestionario). Agradeciendo de antemano su colaboración le saluda, cordialmente,

Lcda. Elizabeth M. Rodríguez R.
V-6.960.845
Postulante al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, **ERNESTO DANIEL RODRÍGUEZ COLMENAREZ,** titular de la Cédula de Identidad V-12.314.372, Especialista en Recursos Humanos, egresado de la Universidad de Carabobo, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario OCAI, Guión de Entrevista y cuestionario) presentados por la Lcda. Elizabeth Matilde Rodríguez Ramos para desarrollar el Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO", cumplen con los requisitos de contenido, criterio y constructo para cubrir los objetivos del mencionado estudio.

Aprobado por:

**Lcdo. Ernesto D. Rodríguez C.**
**V-12.314.372**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, **ELIZABETH LOPEZ ALVARADO** titular de la Cédula de Identidad V-10.735.540, Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, egresada de Universidad de Carabobo, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario OCAI, Guión de Entrevista y cuestionario) presentados por la Lcda. Elizabeth Matilde Rodríguez Ramos para desarrollar el Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO", cumplen con los requisitos de contenido, criterio y constructo para cubrir los objetivos del mencionado estudio.

Aprobado por:

_____

**ELIZABETH LOPEZ ALVARADO**
**V-10.735.540**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**MENCIÓN GERENCIA**
**CAMPUS BÁRBULA**

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, **ANALIZ J. LÓPEZ SAMBRANO,** Abogada, titular de la Cédula de Identidad V-11.099.195, Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Publicas, egresada de Universidad José Antonio Páez, hago constar por medio de la presente, que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario OCAI, Guión de Entrevista y cuestionario) presentados por la Lcda. Elizabeth Matilde Rodríguez Ramos, para desarrollar el Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO CARABOBO", cumplen con los requisitos de contenido, criterio y constructo para cubrir los objetivos del mencionado estudio.

Aprobado por:

_____

**ANALIZ J. LOPEZ S.**
**V-11.099.195**