

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN
OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES**

**CASO DE ESTUDIO: CONSEJOS COMUNALES PALMA
SOLA I Y PALMA SOLA II, SECTOR PALMA SOLA, PARROQUIA
CIUDAD BOLIVIA, MUNICIPIO PEDRAZA, ESTADO BARINAS.
AÑO 2020.**

**AUTORA: RODRÍGUEZ MAYRA A.
C.I. V-18642049
TUTOR: ROSA PUERTA
C.I: V-10.637.568**

CIUDAD BOLIVIA, DICIEMBRE DE 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ -BARINAS



VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
PROGRAMA CIENCIA SOCIALES Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

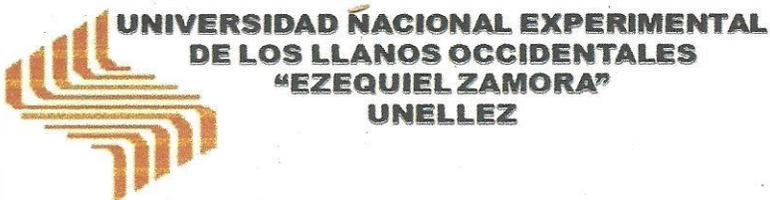
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES. AÑO 2020.**

CASO DE ESTUDIO: CONSEJOS COMUNALES PALMA SOLA I Y PALMA
SOLA II, SECTOR PALMA SOLA, PARROQUIA CIUDAD BOLIVIA,
MUNICIPIO PEDRAZA, ESTADO BARINAS.

(TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER SCIENTIARUM EN GERENCIA PÚBLICA)

AUTORA: RODRÍGUEZ MAYRA A.
C.I. V-18642049
TUTORA: ROSA PUERTA
C.I: V- 10.637.568

CIUDAD BOLIVIA, DICIEMBRE DE 2020



La Universidad que Siembra



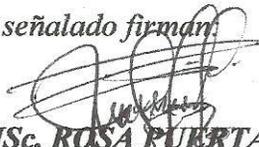
PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ

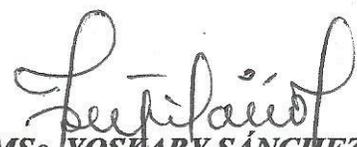
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 8:30 a.m. del 18 de Diciembre de 2020, reunidos en la sala de reuniones de la Dirección de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, los profesores: **Rosa Puerta (TUTORA - Coordinadora)**, **Yoskary Sánchez (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Edith Luz Colina (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 10.637.568, 13.947.472, 13.682.577 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/10/55 DE FECHA: 01/10/2020, ACTA N° 08 ORDINARIA N° 55**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES PALMA SOLA I PALMA SOLA II SECTOR PALMA SOLA, PARROQUIA CIUDAD BOLIVIA, MUNICIPIO PEDRAZA, ESTADO BARINAS"** presentado por la maestrante **MAYRA ALEJANDRA RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ C.I. N° 18.642.049**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 18 de Diciembre de 2020 a las 10:00 a.m.

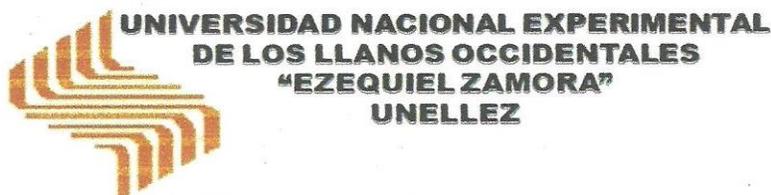
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


MSc. ROSA PUERTA
C. I. N° 10.637.568
(TUTORA)


MSc. YOSKARY SÁNCHEZ
C.I. N° 13.947.472
(Jurado Principal UNELLEZ)




MSc. EDITH LUZ COLINA
C. I. N° 13.682.577
(Jurado Principal Externo UFT)



La Universidad que Siembra

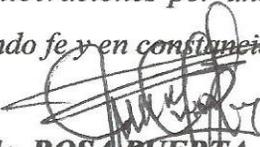


PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10:00 a.m. del 18 de Diciembre de 2020, en la sala de reuniones de la Dirección de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, Rosa Puerta (TUTORA - Coordinadora), Yoskary Sánchez (Jurado Principal UNELLEZ) y Edith Luz Colina (Jurado Principal externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°:10.637.568, 13.947.472, 13.682.577. respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/10/55 DE FECHA: 01/10/2020, ACTA N° 08 ORDINARIA N° 55, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES PALMA SOLA I PALMA SOLA II SECTOR PALMA SOLA, PARROQUIA CIUDAD BOLIVIA, MUNICIPIO PEDRAZA, ESTADO BARINAS** presentado por la maestrante, **MAYRA ALEJANDRA RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ C.I. N° 18.642.049** estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


MSc. ROSA PUERTA
C. I. N° 10.637.568
(TUTORA)


MSc. YOSKARY SÁNCHEZ
C.I. N° 13.947.472
(Jurado Principal UNELLEZ)




MSc. EDITH LUZ COLINA
C. I. N° 13.682.577
(Jurado Principal Externo UFT)



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ -BARINAS



VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Rosa Puerta, C.I. 10.637.568; hago constar que he leído el trabajo de grado titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES". AÑO 2020. CASO DE ESTUDIO: CONSEJOS COMUNALES PALMA SOLA I Y PALMA SOLA II, SECTOR PALMA SOLA, PARROQUIA CIUDAD BOLIVIA, MUNICIPIO PEDRAZA, ESTADO BARINAS.** Presentado por el maestrante: RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ MAYRA ALEJANDRA C.I. V-18642049; para optar al Grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública por parte del jurado examinador que se designe.

En Barinas, a los 10 días del mes de Septiembre de dos mil veinte.

MSc. Rosa Puerta

C.I. No V.- 10. 637. 568

	ÍNDICE	Pg.
	INTRODUCCIÓN	1
	 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1	Planteamiento del problema	3
1.2.	Objetivo general	6
1.3.1	Objetivos específicos	7
1.3.2	Justificación	8
1.4	Alcances y delimitación	10
	 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1	Antecedentes de investigación	12
2.2	Bases teóricas	16
2.2.1	Estrategas	16
2.2.2	Estrategias	17
2.2.3	Planificación Estratégica	18
2.2.4	Importancia de la planificación estratégica	19
2.2.5	Tipos de planes	20
2.2.6	Propósitos y Beneficios de la Planificación Estratégica	21
2.2.7	Importancia de la Planificación Estratégica	25
2.2.8	Etapas de la Planificación Estratégica	25
2.2.9	La gestión	26
2.2.10	La gestión operativa	30
2..2.11	La participación ciudadana	30

2.2.12	Definición de Consejos comunales	31
2.2.13	Objetivos de los Consejos Comunales	33
2.2.14	Funciones de los Consejos ^{iv} Comunales	35
2.3	Bases legales	37
2.4	Teorías que sustentan la investigación	44
2.5	Glosario de términos	47
	Sistema de variables	51
3.1	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	52
3.2	Nivel de la investigación	52
3.3	Tipo de investigación	53
3.4	Diseño de investigación	54
3.5	Fases de investigación	56
3.6	Población y muestra	57
3.7	Definición de variables	58
3.8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.9	Validez del instrumento	60
3.10	Confiabilidad el instrumento	61
	Procesamiento y análisis de los datos	61
	REFERENCIAS	64
	ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Operacionalización de variables	47
Cuadro 2	Ítems 1	71
Cuadro 3	Ítems 2	72
Cuadro 4	Ítems 3	73
Cuadro 5	Ítems 4	74
Cuadro 6	Ítems 5	75
Cuadro 7	Ítems 6	76
Cuadro 8	Ítems 7	77
Cuadro 9	Ítems 8	78
Cuadro 10	Ítems 9	79
Cuadro 11	Ítems 10	80
Cuadro 12	Ítems 11	81
Cuadro 13	Ítems 12	82
Cuadro 14	Ítems 13	83
Cuadro 15	Ítems 14	84
Cuadro 16	Ítems 15	85
Cuadro 17	Ítems 16	86
Cuadro 18	Ítems 17	87
Cuadro 19	Ítems 18	88
Cuadro 20	Ítems 19	89
Cuadro 21	Ítems 20	90
Cuadro 22	Ítems 21	91
Cuadro 23	Ítems 22	92
Cuadro 24	Ítems 23	93

Cuadro 25	Ítems 24	94
Cuadro 26	Ítems 25	95
Cuadro 27	Ítems 26	96
Cuadro 28	Ítems 27	97
Cuadro 29	Ítems 28	98
Cuadro 30	Ítems 29	99
Cuadro 31	Ítems 30	100
Cuadro 32	Ítems 31	101
Cuadro 33	Ítems 32	102
Cuadro 34	Ítems 33	103
Cuadro 35	Ítems 34	104
Cuadro 36	Ítems 35	105
Cuadro 37	Ítems 36	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 1	70
Gráfico N° 2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 2	71
Gráfico N° 3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 3	72
Gráfico N° 4	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 4	73
Gráfico N° 5	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 5	74
Gráfico N° 6	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 6	75
Gráfico N° 7	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 7	76
Gráfico N° 8	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 8	77
Gráfico N° 9	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 9	78
Gráfico N° 10	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 10	79
Gráfico N° 11	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 11	80
Gráfico N° 12	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 12	81
Gráfico N° 13	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 13	82
Gráfico N° 14	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 14	83
Gráfico N° 15	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 15	84
Gráfico N° 16	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 16	85
Gráfico N° 17	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 17	86
Gráfico N° 18	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 18	87
Gráfico N° 19	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 19	88

Gráfico N° 20	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 20	89
Gráfico N° 21	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 21	90
Gráfico N° 22	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 22	91
Gráfico N° 23	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 23	92
Gráfico N° 24	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 24	93
Gráfico N° 25	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 25	94
Gráfico N° 26	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 26	95
Gráfico N° 27	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 27	96
Gráfico N° 28	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 28	97
Gráfico N° 29	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 29	98
Gráfico N° 30	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 30	99
Gráfico N° 31	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 31	100
Gráfico N° 32	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 32	101
Gráfico N° 33	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 33	102
Gráfico N° 34	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 34	103
Gráfico N° 35	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 35	104
Gráfico N° 36	Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N° 36	105



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ -BARINAS



VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
PROGRAMA CIENCIA SOCIALES Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES. AÑO 2020.

CASO DE ESTUDIO: CONSEJOS COMUNALES PALMA SOLA I Y PALMA
SOLA II, SECTOR PALMA SOLA, PARROQUIA CIUDAD BOLIVIA,
MUNICIPIO PEDRAZA, ESTADO BARINAS.

Autora: Mayra Rodríguez

Tutora: Rosa Puerta.

Año: Septiembre 2020.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo Proponer una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas, año 2020. La metodología utilizada en el estudio fue de carácter cuantitativo, sustentado en un Proyecto Factible y apoyado en investigación de campo, empleándose las etapas de la metodología de proyecto factible como lo es el diagnóstico para la detección de necesidades, establecimiento de la factibilidad y la elaboración de la propuesta. El universo estuvo conformado por el total de los voceros y voceras entre principales y suplentes, es decir, las 60 personas que la conforman las tres (03) unidades de cada consejo comunal. Para obtener los datos se aplicó un instrumento cuestionario bajo el formato de Likert con respuestas cerradas, que fueron validados por tres (3) expertos y determinada su confiabilidad a través del coeficiente de Alpha de Crombach arrojando para los docentes un coeficiente de 0,77 (Confiabilidad Alta) y para los Directivos 0,78 (Altamente Confiable), los resultados obtenidos permitieron concluir que aún es muy baja la participación de la colectividad en los planes y proyectos asociados a la comunidad. Aun haciéndose un diagnóstico adecuado de problemas, necesidades y requerimientos, son pocos los voceros comunitarios que participan en la elaboración de los planes, programas y proyectos para sus comunidades.

Descriptor: Planificación, Gestión, Consejos Comunales.

INTRODUCCIÓN

Los Consejos Comunales son figuras administrativas de organizaciones tipo comunitaria con rango legal que permiten la autogestión mediante la ciudadanía, por su rol protagónico como actores fundamentales en el proceso de gerencia, administración y ejecución de los proyectos que originarán desarrollo dentro de su localidad.

En este sentido, la planificación estratégica es necesaria para fijar objetivos con estrategias que lleven a las organizaciones a alcanzar las metas, aprovechando todos los recursos con los que cuenta, aún más en las sociedades cambiantes, adaptándolos y orientándolos hacia el rumbo fijado. Es decir, es un proceso que parte de la explicación y la descripción de la realidad actual, la cual transformará mediante acciones de intervención previamente analizadas.

Por otra parte, Goodstein (1998) citado por Vázquez (2014), define la planificación estratégica como “el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro” (p.14). De allí, la importancia de esta herramienta como medición, que además le ofrece a la organización la oportunidad de evaluar los avances y determinar si la organización está en el camino del éxito o el fracaso, y al mismo tiempo, realizar modificaciones en el momento que así lo considere, aun cuando el plan se haya elaborado a largo plazo, por lo que debe ser fácil de leer y comprender.

De lo antes expuesto, surge la justificación a la ejecución de esta investigación, ya que, los consejos comunales son organizaciones del poder del pueblo y manejan recursos de los mismos, motivo por el cual sus miembros deben capacitarse y orientarse en temas tan necesarios como la

planificación estratégica, así como la gestión operativa, que les faciliten el manejo de los recursos y responsabilidades dentro del cumplimiento de sus funciones en los consejos comunales.

La investigación estará enmarcada en proponer la planificación estratégica en la gestión operativa de los consejos comunales Palma Sola I y II, Sector Palma Sola, de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas, las cuales serán necesarias para el fortalecimiento en el cumplimiento de sus funciones, así como, el crecimiento y desarrollo socioeconómico de estos, es por ello, que se estudiará la realidad de ambas comunidades en materia de gerencia pública y comunitaria, contrastando esos acontecimientos con herramientas en materia estratégica en función de descifrar los objetivos a largo plazo que busca la comunidad para dar eficiencia socioeconómica a este sector.

En este sentido, la propuesta aquí descrita se realizará bajo la modalidad de un proyecto factible con la siguiente estructura.

El Capítulo I que contiene, el planteamiento del problema y su delimitación, objetivos de la investigación. Justificación, alcance, factibilidad de recursos y limitaciones.

Luego se presenta el Capítulo II que contiene, el marco teórico que describe los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales. Consecutivamente se presenta en el Capítulo III, el marco metodológico de la investigación que describe el tipo de investigación, nivel, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la descripción del procedimiento de la recolección de datos, sus técnicas de análisis .

El capítulo IV, Denominado el diseño de la propuesta de la investigación, muestra la presentación, justificación, fundamentación teórica, propósito; y la fase III, objetivos: general y específico y plan de acción, referencias bibliográficas y anexos.

El capítulo V corresponde a las conclusiones y recomendaciones, seguidamente de las Referencias y los Anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

A lo largo de la historia la planificación estratégica ha sido necesaria para alcanzar las metas propuestas por las diferentes organizaciones o instituciones con objetivos claros. De ahí que, Azócar (2009) establece que “La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa.” (p.1). De acuerdo con el autor, si la organización quiere ser altamente exitosa, a muchas se les presenta el desafío de conocer cómo van a afrontar los retos o metas planteadas, para ello, una técnica fundamental para responder exitosamente es precisamente la planificación estratégica.

Por su parte, La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Por esta razón, Rodríguez (2015), afirma que

“La gestión operativa es un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos”.

Lo que implica la relevancia de la gestión operativa en el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos en favor de las diferentes organizaciones que se operativicen.

Es así como, en América Latina durante los últimos años se han multiplicado rápidamente las experiencias de la planificación estratégica en

diversos ámbitos públicos, principalmente en la definición de marcos de referencia del desarrollo de sectores y en la definición de políticas institucionales que expresan procesos de reestructuración organizacional, tal es el caso de la República de Cuba, quien desde el comienzo de la Revolución se reconoce el papel de la planificación, y se decide darle al año 1962 el nombre de “Año de la Planificación”, lo que demuestra el lugar y la importancia dada por el estado al tema de la planificación.

De allí, la planificación estratégica se ha implementado en las organizaciones motivado a los cambios o al proceso de transición por la que atraviesa la sociedad cubana; una planificación estratégica con actitudes estratégicas que respondan a sus particularidades, sobre la base de una metodología científica que le permite a cada organización determinar la estrategia de desarrollo para el cumplimiento de sus metas. Al respecto, Pérez (2012), manifiesta:

El funcionamiento estable de una institución que mire hacia el futuro independientemente de las circunstancias que se presenten en el entorno tienen como base la planificación estratégica para asegurar el enfoque estratégico histórico concreto para articular los procesos de integración al entorno y a la estabilidad institucional. (p.8).

Queda explícito de esta manera, la necesidad de planificar con estrategias que permitan la continuidad de la organización en el tiempo, pese a la circunstancias, tomar actitudes que permitan que cada debilidad se pueda convertir en una oportunidad de avance para la institución, por lo tanto, el plan estratégico es el mapa de ruta de la empresa, ya que en él se incluyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma y se debe elaborar con anticipación, con el mayor número de información posible, debe ser flexible con elementos alternativos frente a los desafíos que se les presenta.

Por otra parte, en México existe un número reducido comparado con otros países de organizaciones comunitarias, que reciben el nombre de Organizaciones de la Sociedad Civil, que además son organizaciones que apenas están siendo consideradas por la sociedad en general. Sin embargo, este país cuenta con múltiples experiencias de planes estratégicos de sectores sociales, como son el caso de los planes de educación, de salud y de desarrollo urbano.

Según, Loera (2000):

Los planes implementado en México han correspondido tanto a nivel nacional como estatal, municipal y de localidad... la planificación estratégica, ha sido considerada como herramienta del gerente social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprometer a la acción manteniendo un continuo proceso de aprendizaje. (p.11).

En relación con éste último, Caldera, Ortega y Sánchez (2017), realizaron un análisis sobre la planificación estratégica en las organizaciones de la sociedad civil de México, en ella expresan que: "permite identificar la estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades" (p.4). Los autores determinaron la imperiosa necesidad de la planificación con estrategias, pues, todos los elementos ya sean negativos o positivos pueden contribuir al logro de los objetivos si se usan adecuadamente. Realizar una planificación estratégica, le ha permitido a las organizaciones de la sociedad civil de México fijar objetivos precisos y alcanzables, tendrán claros sus puntos fuertes y débiles, siendo capaces de implementar programas alcanzando el éxito en el marco de su plan de gobierno.

En Venezuela los procesos de centralización y descentralización no son nuevos y responden a la dinámica económica y a los factores de poder existentes. En la Constitución de 1811 se aprobó la conformación de las parroquias, de las juntas parroquiales, las asambleas primarias de electores

y se promovió la "casa de todos los ciudadanos", pero por razones de la guerra de independencia política se dificultaron la implementación de esas normativas.

En la Constitución de 1821 se indicó que los Gobernadores de cada Provincia fueran electos localmente sin interferencia centralizada. En la Carta Magna de 1857 se destacaba la importancia de los Ayuntamientos para la vida ciudadana de los Municipios. Crearon Corporaciones Cantonales para fomentar el desarrollo local y el Ejecutivo dispuso en instituir el aporte patrimonial como un preludio del situado constitucional.

La Constitución de 1871 sancionó el derecho que le asistía a los estados para administrar sus propios recursos naturales y aprobó que los Tribunales de Justicia pudieran actuar independientes a la Corte de Caracas. La Constitución de 1881 facultó a los estados a agruparse en función de desarrollar políticas públicas.

Con la Carta Magna de 1891 los estados tenían la potestad de administrar sus aduanas, minas y territorios baldíos. Además se otorgó autonomía a los municipios, situación que se extendió, al punto que en la Constitución de 1922 los ayuntamientos alcanzaron autonomía para efectuar negocios con otros países, pero esto fue apenas el resquicio de la pérdida de las atribuciones que hasta 1909 poseían las gobernaciones y las alcaldías. En el año 1998 se plantea la reestructuración del modelo político administrativo por medio de la promulgación del socialismo del siglo XXI mediante la creación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Proceso que cambia el nombre de Venezuela, modifica los símbolos patrios y modifica el uso horario del país.

El nuevo modelo de organización expresado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela re-plantea la relación entre la capital y las provincias; y por tanto en el marco de la descentralización que se venían trabajando por la COPRE, en cumplimiento del Decreto No 403; con el cual se justificó un modelo donde las comunas y los consejos comunales podrían

marcar la dirección y planificación de los espacios regionales y locales; sin embargo, en el transcurso del camino se abordan las tendencias de orientación descentralizadas, acobijando la centralización política administrativa bajo la concepción del modelo mixto.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Motta (1991), argumentó en su momento que “la descentralización era un instrumento de los sectores clasistas gobernantes en un realineamiento político con la finalidad de evitar ser desplazados por nuevas clases o actores sociales”(p.19), opinión emitida en una realidad turbulenta como la venezolana, particularmente luego del sacudón de febrero de 1989 y de los frustrados golpes militares de enero y noviembre de 1992.

No obstante para mantener las preferencias de los sectores se adoptó temporalmente un régimen mixto el cual delegaba en los Municipios y Alcaldía las responsabilidades de los servicios básicos indispensables que daba facultad a estas dependencias a proveerse de sus propios recursos para acometer dichas responsabilidades y de esta manera deslastrar al gobierno central de dichas responsabilidades presupuestarias; creándose una mayor dependencia en los órganos descentralizados por captar recursos del gobierno central, principal proveedor de los recursos.

Por tanto, para asistir el cumplimiento de las responsabilidades de los Municipios y Parroquias se crean una red pública de organizaciones gubernamentales que realizarían el acompañamiento de los trabajos técnicos especializados en donde se necesita experiencia así como capacitación, áreas en las cuales las comunidades tradicionalmente habían mantenido debilidades, como consecuencia, no estaban desarrolladas las correspondientes competencias del nuevo ordenamiento administrativo.

A nivel nacional las instituciones gubernamentales, realizan planes estratégicos enmarcados en el plan estratégico de la nación "Proyecto Nacional Simón Bolívar 2019 - 2025" el cual tiene como premisa la construcción del socialismo del siglo XXI, y para poder alcanzarlo ha fijado

12 objetivos estratégicos orientados a las organizaciones sociales y comunitarias, los cuales están enfocados en el objetivo número 11 de la Agenda 2030, que lleva por nombre Ciudades y Comunidades Sostenibles, la misma, busca transformar radicalmente la forma en que se construyen y administran los espacios urbanos.

En ese mismo sentido, la Contraloría Metropolitana de Caracas, publicó a través de su página web, que realizó "talleres de Rendición de Cuentas dirigidos a los consejos comunales de esa entidad a fin de orientarlos sobre la planificación y el manejo transparente de los recursos"(p.1). Por lo tanto, la institución reconoce que es necesario que los consejos comunales realicen planificación con estrategias en base a la realidad social que vive cada comunidad en su ámbito geográfico con la participación y aportes de los ciudadanos y ciudadanas que lo habitan, realizando finalmente la rendición de cuentas a la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

Así mismo, en el Estado Barinas, son muchos los consejos comunales que se han constituido con la visión de transformar su realidad local, para ello los consejos comunales deben elaborar el plan de desarrollo integral de la comunidad, pero tomando en cuenta en que viven en una sociedad cambiante, es necesario incorporar a este plan estrategias que le permita a este pueblo organizado definir y formular proyectos dirigidos a abordar las potencialidades y causas principales de los problemas planteados por la comunidad, valiéndose además de las fortalezas y oportunidades con las que cuentan cada sector y superando las debilidades y amenazas que se presentan.

Del mismo modo, el Municipio Pedraza no escapa de esta realidad, pues, cada día se hace más evidente este flagelo, pues, los consejos comunales de esa entidad ejecutan proyectos empíricamente que en la mayoría de los casos no responden a las necesidades prioritarias del sector, y en otros casos, actualizan sus vocerías y no ejecutan proyectos ni actividades que benefician la comunidad, lo cual trae como resultado, que los consejos

comunales estén aislándose totalmente del objetivo para el cual fueron creados; Tal es el caso de los Consejo Comunal Palma Sola I y Palma Sola II, quienes desde su creación, en el caso del Consejo Comunal Palma Sola I; cada dos años ha renovado sus vocerías y en los últimos cuatro (04) años de gestión se han retrasado en el proceso de transformación de su realidad social al punto de no ejecutar ningún tipo de proyecto que beneficien a esta población.

En el caso del Consejo Comunal Palma Sola II, sus vocería están vencidas desde el año 2011 a causa de no haber realizado la rendición de cuentas correspondientes a la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, así como al Consejo Federal de Gobierno quien es el ente de financiamiento a éste consejo comunal, lo que ha generado el retraso absoluto en el desarrollo integral de esta comunidad 2.5.5.1

Además, los voceros de este consejo comunal muy esporádicamente se reúnen, debaten y acuerdan actividades que hasta la actualidad no ha generado frutos positivos para los vecinos de la comunidad, motivado a que lo realizan empíricamente, dejando a un lado la importancia de realizar planes con estrategias que involucren las fortalezas y oportunidades con la que cuenta el sector para aprovecharlas y revertir esas debilidades y amenazas que han impedido cambiar definitivamente su realidad, y que por si fuera poco, ha aumentado el número de problemas sociales en ese radio de acción.

En el Municipio Pedraza, la descentralización así como el proceso de transferencia de competencias del sector público nacional a los estados y municipios, aunque puedan ser positivos resultan insuficientes, por cuanto esas medidas en sí sólo ofrecen una respuesta política puntual, como fórmula para detener el déficit fiscal y reorientar la toma de decisiones; pero en sí, aparecen aisladas de una verdadera transformación estructural del sistema social. Por lo tanto, de este relato descriptivo se desprenden las

siguientes consideraciones para mejorar lo planteado y concluir esta investigación.

1.- ¿Qué estrategias son planificadas por los voceros y voceras de los consejos comunales palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas para el fortalecimiento de su gestión operativa?

2.- ¿Cuáles de las estrategias planificadas por los voceros y voceras de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas, sirven para el fortalecimiento de su gestión operativa?

3.- ¿Es factible una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los voceros y voceras de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas?

4.- ¿A través de que elemento de planificación estratégica se podrá lograr el fortalecimiento de la gestión operativa de los consejos comunales palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas, año 2020.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar las estrategias planificadas por los voceros y voceras de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II, para el desarrollo de su gestión operativa en la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas año 2020.

Analizar las estrategias planificadas por los voceros y voceras de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas para fortalecimiento de su gestión operativa, año 2020.

Determinar la factibilidad de una planificación estratégica para el fortalecimiento la gestión operativa de los voceros y voceras de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas, año 2020.

Elaborar una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los voceros y voceras de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas año 2020.

1.3 Justificación de la Investigación

La investigación parte de la intención de proponer la planificación estratégica para la gestión operativa de los consejos comunales de Palma Sola I y II, lo cual se convierte en una justificación importante no solo desde el punto de vista académico por lo que implica la búsqueda de información a

partir de una situación problemática particular, sino por la vinculación con personas, descripción de factores, incidentes en el propio contexto social, el trabajo detallado con el saber y la práctica de los consejos comunales como alternativa socio-jurídica para establecer interconexiones y respaldos en materia de búsquedas y soluciones a planteamientos importantes surgidos del propio seno de las comunidades; así como su relación concreta con los Planes de Desarrollo de la Nación (Plan de la Patria 2013-2019) y los objetivos que promueve:

- Gran objetivo histórico N° 2: Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar “la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política” para nuestro pueblo.
- Objetivo Nacional 2.3. Consolidar y expandir el poder popular y la democracia socialista.
- Objetivo Estratégico 2.3.1 Promover la construcción del Estado Social de Derecho y de Justicia a través de la consolidación y expansión del poder popular organizado.
- Objetivo General 2.3.1.1 Promover, consolidar y expandir la organización del poder popular en el ámbito territorial y sectorial, en la figura de las distintas instancias de participación.
- Objetivo Nacional 2.4. Convocar y promover una nueva orientación ética, moral y espiritual de la sociedad, basada en los valores liberadores del socialismo.

- Objetivo Estratégico 2.4.2. Fortalecer la contraloría social, para mejorar el desempeño de la gestión pública, de las instancias del Poder Popular y las actividades privadas que afecten el interés colectivo.

Este estudio está enmarcado dentro de las líneas de investigación llevadas por el M.P.P.E.U.C.T (2011); y abarca diferentes ámbitos:

- Política y Sociedad: Comprende los procesos sociales y políticos en Venezuela y nuestra América con miras a empoderar a las comunidades en los procesos de transformación de la sociedad venezolana y mejorar el diseño y la gestión de las políticas públicas.

- Plan de investigación de la UNELLEZ del año 2009, relaciona el área de ciencias políticas y jurídicas con la línea de Organización, ciudadanía y participación dentro de los procesos políticos e institucionales, relación entre el Estado y la sociedad.

- Estudio y evaluación de la gestión pública- política y sociedad, procesos políticos, fortalecimiento de las políticas públicas, evaluación y análisis de las políticas públicas con enfoque social.

1.4.- Alcances y Delimitación.

El objetivo central de la investigación presenta a la planificación estratégica para ser aplicadas desde la gestión operativa de los voceros de los Consejos Comunales de Palma Sola I y II de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas. Su interés está en describir no solo los elementos determinantes de la planificación estratégica en el ámbito social accionario desde la gestión de los Consejos Comunales, sino además

teorizar sobre el tema en cuestión para llegar a producir un cuerpo vinculado con el hacer y quehacer desde la perspectiva propia de la efectividad, ajustada a los principios jurídicos establecidos para tal fin.

El alcance inmediato, en consecuencia, lo encontraremos en el ámbito propio de su acción identificada en el objeto de estudio y la sujeción a otros ámbitos de pretensiones similares en sus propias ejecutorias, son de aplicación por similitud en torno a las características que asume el estudio en cuestión. Significa que sus resultados aunque focalizados en estudio de casos, pueden perfectamente extrapolarse si las circunstancias y procederes guardan similitudes o correspondencias con lo expresado en el contexto de la acción.

Finalmente, está delimitada su estudio al territorio que comprende al ámbito geográfico de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II, Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Toda investigación se apoya en diferentes fuentes bibliográficas, como leyes y teorías que contribuyen a la mejor comprensión de las variables incluidas en la temática de estudio. Al respecto, Fidias (2006) expresa que el marco teórico o marco referencial, "es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar". (p.106). Como puede apreciarse en esta definición, éste constituye los fundamentos en que se sustenta la investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

A medida del desarrollo de la investigación se han recopilado antecedentes, las cuales han sido consideradas de gran importancia debido al objeto que persiguen y que son relevantes para esta investigación. Así mismo, Fidias (2006) dice sobre los antecedentes de la investigación lo siguiente:

Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos, tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionado con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna investigación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión.(p.19)

El autor expresa la gran relevancia de la revisión bibliográfica la cual sustenta las teorías sobre las variables en cuestión, como muestra de la existencia del flagelo y las sugerencias para revertir dicho problema. A tal

sentido, se describen algunas investigaciones que se relacionan de manera directa o indirecta con el presente tema de estudio.

Sánchez (2018) presentó su trabajo especial de grado titulado: "Estrategias de fortalecimiento para la gestión operativa de las comunas en el Municipio Barinas, Estado Barinas", año 2018. El mismo fue presentado a la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, para optar al título de Magister en Gerencia Pública. El propósito del presente estudio fue develar las estrategias de fortalecimiento para la gestión operativa de las comunas en el Municipio y Estado Barinas, proceso de transformación con un enfoque cualitativo cuyo abordaje se realizó con el método fenomenológico, complementado con la comprensión hermenéutica. Las técnicas que se utilizaron fueron la observación participante y entrevista semi estructurada. Para la recolección de la información, apoyándose en el diario de campo, el registro anecdótico, la guía de entrevista, entre otros. Concluyo que el surgimiento de una nueva forma de gestión operativa se basa en el empoderamiento, transitando así hacia el camino del éxito.

Esta investigación resulta muy pertinente para apoyar a la investigación en cuestión, debido a que, presenta una serie de aportes importantes en materia de gestión operativa, en ella, se sistematizaron experiencias comunales que servirán de ejemplo para el accionar de los voceros voceras de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Romero (2017), presento su Tesis titulada "La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo". El mismo fue presentado a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima-Perú, para optar al grado académico de Doctor en Educación. El propósito del presente estudio fue determinar como la planificación estratégica influye en la calidad de gestión en la Universidad Técnica de Babahoyo; Esta es una investigación es de naturaleza cuantitativa de campo, en la que utilizó como técnica de recolección de datos

la encuesta, y al mismo tiempo, como instrumento el cuestionario con escala de likert. En ella cual concluyó que la planificación estratégica influye significativamente en la calidad de la gestión y recomiendan que la Universidad Técnica de Babahoyo asuma e implemente la planificación estratégica para mejorar los procesos administrativos de la misma.

Es de suma importancia esta investigación, ya que, aporta información relevante a la temática de estudio, pues, el autor resalta la importancia de la planificación estratégica para mejorar los procesos, debido a que antecede al control de gestión el cual, permite hacer seguimiento a los objetivos planteados para el cumplimiento de la misión, permite realizar retroalimentaciones continuas en cuanto al empleo de las estrategias de las acciones trazadas a mediano y largo plazo.

Armijo M. (2016), publicó un manual titulado Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector público, en el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), la misma, tiene como objetivo Examinar las vinculaciones entre la planificación autor concluye que la planificación estratégica como instrumento de gestión es una herramienta que permite apoyar la tomas de decisiones apropiada en torno a la actualidad y al camino que deben recorrer en el futuro para ajustarse a las demandas y a los cambios que impone el entorno y así lograr la eficiencia, la eficacia y la calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En este estudio, se considera seriamente la importancia que recibe la planificación estratégica y guarda estrecha relación con ésta investigación debido a que el uso de la planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los consejos comunales, se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y la toma de decisiones radicales en un contexto de cambios y altas exigencias para

avanzar hacia la meta propuesta, establecerlo como un modelo de gobierno y de vida para todos los habitantes de éste país.

Nuvaes y otros (2015) realizó una investigación titulada: La Gestión Comunitaria en la Subregión de la Guajira del Estado Zulia. El mismo fue presentado en la Universidad del Zulia en la revista de trabajo social. Su propósito fue Analizar la gestión comunitaria de los consejos comunales de la subregión de la Guajira del Estado Zulia; Es una investigación de campo, de tipo descriptiva, estuvo constituida por una población de 414 consejos comunales y para ello utilizó una muestra de 91 consejos comunales, aplicó como técnica e instrumento de recolección de datos la entrevista y la observación; el autor concluye que en los consejos comunales existen debilidades como el empleo de la planificación con estrategias en el plan de desarrollo, es decir, que existen herramientas de la planificación y gestión de las organizaciones comunitarias que no están siendo utilizadas por los líderes, lo que constituye un aspecto negativo para consolidar un nuevo esquema de organización social.

Ésta investigación es de gran importancia para la presente, motivado a que en ella se destaca la importancia del empleo de la planificación estratégica como herramienta que puede conducir el camino mas acertado para fortalecer la gestión operativa desde el gobierno comunal, que no es otro, que el gobierno local que ejercen los consejos comunales en el territorio nacional, que llevará al crecimiento humano, económico y tecnológico de cada localidad.

2.2 Bases Teóricas

Para Arias (2006) las bases teóricas "implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado". (p.107). En ésta sección se desarrollan las teorías y los elementos, así como la importancia

entre otros factores, basado en documentales y definiciones realizadas por diversos autores sobre las variables que serán analizadas, pues apoyan al estudio y contribuyen a la comprensión del problema, pues, todos esos aportes son los que sustentan la investigación.

2.2.1 Estrategas

Son todas aquellas personas o funcionarios de una organización, que tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Según Serna (2003) el estratega

Debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes de liderazgo y en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la organización. (p.27)

Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso con sus semejantes y ganarse el respeto, no por el cargo que ocupa, sino, por el impecable trabajo que realiza.

2.2.2 Estrategias

El significado de la palabra estrategia, surge del término griego *estratégos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir, en aquellas situaciones donde existe un entorno dinámico, cambiante o hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar. Para Garcia y Valencia (2007) el concepto de la Estrategia “son cursos alternos de acción que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa” (p. 21). El autor se refiere al modo y las acciones

que se deben aplicar en determinado momento y en determinadas actividades.

2.2.3. Planificación Estratégica

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2019), la planificación consiste en "elaborar un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc". La planificación permite realizar un análisis y allí mismo, posteriormente aplicar métodos que conduzcan por el camino que llevará a alcanzar las metas propuestas, en otras palabras, es ese proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

En este mismo orden, Cortiñas (2019) define la planificación de la siguiente manera: "la planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente."(p.1). El autor a través del presente texto explica que la planificación supone reducir el riesgo de una determinada acción, ya que puede anticiparse a las consecuencias, es decir, puede limitar los riesgos en cada una de sus acciones. Planificar es un acto muy complejo, un excelente plan depende del modo en que se utilicen las herramientas con las que se cuenta, debe estudiar y analizar los objetivos propuestos así como en la forma en que se va a conseguir.

2.2.4 Importancia de la planificación

Para Serrahima (2011), es importante la planificación por las siguientes razones:

- Planificar nos hace más eficientes.
- Porque uno no llega a ningún lugar cuando no sabe dónde va.
- Porque la única diferencia entre un sueño y un objetivo es una fecha.
- Porque si no planificamos y fijamos metas temporales, no tenemos capacidad para cumplir los objetivos.
- Porque si no somos capaces de hacer el plan ¿Cómo vamos a ser capaces de realizarlo?
- Planificar: porque la planificación nos permite anticipar los posibles problemas y sus soluciones.
- Porque la planificación nos permite anticipar cuál es el mejor escenario para la consecución de nuestros objetivos.
- Porque la planificación nos permite anticipar distintos escenarios a un coste insignificante respecto de los ahorros que posibilita.
- Porque la planificación nos permite anticipar las ventajas y beneficios que obtendremos.
- Planificar: porque la planificación incentiva la acción.

2.2.5 Tipos de Planes

- Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo.
- Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser específicos, técnicos o permanentes.
- Por su amplitud, la planeación puede indicar la necesidad de planes: estratégicos, tácticos, operativos y normativos. El primero y el último se realizan a largo plazo, el segundo en el mediano plazo y el tercero en el corto plazo.

Si los gerentes de una organización no cuentan con la formulación ni la estructuración de planes no puede saber cómo organizar ni controlar su personal porque desconocen los recursos con los que cuentan. Sin la

existencia de un plan no se puede dirigir con seguridad a los demás. Ya no se conoce hacia dónde se va, o si las metas que se plantearon en un principio se podrán cumplir. Es por ello que, los planes son indispensables hasta en la vida diaria de las personas; Los planes son el resultado de esa planificación, los cuales pueden elaborarse en un diseño o esquema que indicará lo que debe hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos

Según la Enciclopedia de Clasificaciones (2017), estos tipos de planes se dividen en:

- **Estratégicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de una planificación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos) diseñados por los miembros de mayor jerarquía en la organización y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales, son a largo plazo y comprenden a toda la organización.
- **Tácticos o funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada una de las áreas o departamentos de la organización y se subordinan al plan estratégico. Son establecidos y coordinados por el personal del nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos con los que cuentan. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- **Operativos:** Se rigen por los lineamientos establecidos en los planes tácticos y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

- **Normativos:** Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas. La parte normativa se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes y/o políticas dentro de cualquier grupo u organización, sobre todo para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las normas y políticas establecidas. La planeación está estrechamente vinculado con el diseño de la estructura organizativa. Se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no es posible delimitar.(p.1)

2.2.5 Estilos de Planificación

Según Russell (2002) se identifica en la planificación cuatro actitudes generales, dependiendo del tipo de enfoque que se le otorgue. Estas actitudes pueden encontrarse mezcladas en diversas proporciones dentro de una organización, y pueden variar dependiendo de la situación:

- **Inactiva:** Los inactivistas están satisfechos con situación actual y creen que cualquier intervención en el curso de los eventos resultará en empeorar su situación. Buscan estabilidad y supervivencia por lo que se los considera mayormente conservativos y enfocados en el presente. En esta categoría no existe la planeación, ya que el objetivo máximo es mantener a la organización con la menor cantidad de cambios posibles.
- **Reactiva:** Los re-activistas prefieren un estado anterior al que ahora se encuentran y están convencidos de que la situación está yendo de mal en peor. Su planeamiento se centra en el pasado, por lo que

generalmente produce desprecio hacia las nuevas tecnologías y prácticas que no fueron integradas exitosamente al modelo de la compañía o que no resultaron como se esperaba dentro del ámbito en el que se encontraba.

- **Proactiva:** Los proactivistas se centran con la mirada al futuro y en las posibles oportunidades que éste ofrece. Intentan optimizar la cantidad de circunstancias en las que podrían obtener ventajas más adelante, por lo que su sistema de planificación se basa en predecir y prepararse lo mejor posible y la calidad de los resultados es proporcional a la calidad de este proceso y a la velocidad de readaptación de la organización.
- **Interactiva:** Los interactivistas también se centran en el futuro. La diferencia radica en que ese futuro es fabricado gracias a las acciones del presente: Se intenta “prevenir” y no “prepararse” para las crisis futuras además de “crear” y no “explotar” posibles oportunidades. Dentro de la planificación interactiva se considera al futuro como algo dinámico y maleable. Relación con la teoría de sistemas. Es importante destacar que la Dinámica de sistemas puede aplicarse plenamente a la administración organizativa, y por ello es útil tenerla en cuenta cuando hablamos de planeación estratégica. Esta teoría considera que un sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados, tendientes a cumplir un determinado conjunto de objetivos.

Por ello, esto es importante porque la definición de planeación estratégica y operativa debería considerarse respecto del sistema bajo análisis, y no respecto a un ente rígido. Por ejemplo, la definición de la visión y los objetivos de una organización pueden resultar estratégicos para la misma, mientras que la definición de las políticas relativas a los sistemas de información será simplemente operativa. Sin embargo, si el sistema

analizado es el área de informática, la definición de las políticas anteriores puede resultar estratégica. Y las definiciones de copias de seguridad o políticas de acceso a los servidores serán operativas.

2.2.6 Propósitos y Beneficios de la Planificación Estratégica

El objetivo de una planificación estratégica es conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de una organización, así, podrá contrarrestar aspectos negativos y mantener ventaja de los positivos, con la ejecución de estrategia que se ajusten a sus necesidades y generen el crecimiento organizacional. Estimulando de esta manera, a todos los gerentes y directivos a mejorar las posibilidades para alcanzar los resultados deseados y posibles para la toma de decisiones acertadas.

En éste caso, Castillo (2019) afirma que entre los propósitos y beneficios se pueden mencionar los siguientes:

- Esclarecer los objetivos y metas por lograr, determinando la dirección y sus prioridades.
- Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y la toma de decisiones.
- Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos, identificando temas críticos de riesgo.
- Mejora, mide y evalúa el desempeño institucional.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera Sinergia y Compromiso Grupal.
- Mejora los procesos internos.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Obliga a los ejecutivos a ver la Planificación desde la macro perspectiva, señalando objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.
- Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinarias.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues, capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento mas pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.

De acuerdo con Castillo (2019), otros beneficios de la planificación estratégica son los siguientes:

- *Adaptación proactiva al cambio*

En la actualidad, el cambio se produce de manera más rápida y es mucho más extensivo que nunca. Esto puede afectar a muchas organizaciones y poner en riesgo su supervivencia a mediano y largo plazo. Uno de los beneficios de la planeación estratégica es que ayuda a los líderes a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio. De esta manera, las actividades de gestión estratégica están concebidas para transformar un plan estático en un sistema que proporcione información de rendimiento estratégico a la toma de decisiones. Esta flexibilización permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian las circunstancias.

- *Creación de equipos de trabajo altamente eficientes*

Otro de los beneficios de la planificación estratégica, apoyado por la gestión estratégica, es que enseña a los equipos ejecutivos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar en la construcción y el apoyo del plan estratégico. Así, el hecho de involucrar a cada miembro del equipo en la planeación refuerza su compromiso con el cumplimiento de las metas y

objetivos de la organización. Esto permite que se maximice la actuación individual y la grupal, lo que potencia, a su vez, su efectividad y su responsabilidad.

- Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones

El proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones difíciles. Esto representa una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus procesos de toma de decisiones. La planeación involucra al equipo directivo superior, la administración y, en general, todas las personas con responsabilidades gerenciales. Por tanto, uno de los beneficios de la planeación estratégica es que se convierte en una ocasión propicia para reunir a la organización en torno a los objetivos empresariales y refinar la forma en que se toman las decisiones.

- Mejor uso del tiempo y los recursos

Todas las organizaciones tienen límites en cuanto a tiempo, recursos financieros y recursos humanos. La planeación estratégica puede determinar cuál es la mejor manera de disponer de esos recursos y de sacarles el mejor provecho. Desde esta perspectiva, es necesario que todos los gastos de la organización sean evaluados para determinar de qué manera estos contribuirán a alcanzar los resultados clave.

- Creación de un marco para la comunicación interna

Uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que promueve la creación de un marco para la comunicación interna. A través de la comunicación efectiva se negocian las diferencias y se alinean los intereses para lograr el consenso. La comunicación interna eficaz garantiza que los miembros de la organización están trabajando en colaboración para lograr los objetivos estratégicos trazados. Además, esta ayuda a desarrollar

una cultura cohesiva y ofrece las herramientas requeridas para tomar las decisiones correctas en línea con los objetivos de la organización.

Todo lo anterior incrementa la eficiencia y productividad. A diferencia de la planificación a largo plazo, la planificación estratégica comienza con el fin deseado y retrocede al estado actual. También contrasta con la planificación táctica ya que es mucho más amplia y flexible. A diferencia de esta no se centra en objetivos intermedios definidos de forma precisa y con medios previamente determinados.

2.2.7 Importancia de la Planificación Estratégica

Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable.

2.2.8 Proceso de la planificación estratégica

Enfocar la planificación estratégica en factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para su desarrollo. Es por ello, que Fred (2003) expresa que las etapas de la planificación estratégica constan de los siguientes pasos:

- Definición de la visión: ésta es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?, Formulación de la Misión, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra Visión?

- Análisis de la situación actual con el entorno externo e interno clave (FODA).
- Análisis y formulación de las metas y los objetivos estratégicos.
- Implementación de estrategias, elaboración de planes de acción y ejecución de la planificación estratégica.
- Control y evaluación.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. El proceso debe adaptarse a la organización, para ello, hay dos aspectos claves a considerar en el desarrollo del proceso como es el enfatizar el análisis de las condiciones en el entorno en el que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas. La convicción de que el futuro deseado es posible permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas.

2.2.9. La Gestión.

Todos procesos administrativos realizados por las organizaciones sean cual fuere su razón económicas, sociales, políticas, entre otras tienen dentro de su estructura operativa indicadores que determinan las acciones realizadas, puesto que permiten identificar cuáles son acertadas y cuáles no, por lo tanto, la noción de gestión, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto:

- La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión.

- La gestión social, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
- La gestión comunitaria se basa primordialmente en la participación activa del colectivo en la consecución de los objetivos planteados por los mismos en los diferentes proyectos y planes puestos en marcha para alcanzar un beneficio común en la comunidad.
- La gestión de proyectos, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

La gestión ambiental, abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente. a fin de conseguir una calidad de vida óptima. Además, la Ley Orgánica de Consejos Comunales (2009) define a la Gestión de la siguiente manera.

Son las acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos y metas, aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de cada una de las unidades de trabajo que integran el consejo comunal. (Art. 35)

Otro tipo de gestión, es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge malajemente). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

En ese sentido la gestión no es más que el conjunto de acciones que se lleva a cabo por un grupo de personas dentro de una organización para

cumplir un propósito en común para todos, significando la manera adecuada de realizar las acciones.

2.2.10. Gestión Operativa.

La gestión operativa parte de un principio de gestión gerencial. Debido a múltiples factores que están inmersas en ella, en ese sentido Arnoletto y Díaz. (2009), definen la gestión operativa como:

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (p.123)

2.2.11. La Participación Ciudadana.

En Venezuela con la entrada en vigencia de la Constitución del año 1999, la participación ciudadana pasó a tener rango constitucional puesto que empezó a relacionarse y ser participe directa de políticas públicas dentro de los entes de gobiernos a nivel nacional, regional y municipal, es desde este histórico momento donde las sociedades organizadas entran a formar parte de un papel fundamentalmente esencial en el desarrollo y solución de sus problemas.

En una investigación realizada por Pérez (2012), en su trabajo de investigación destacó que la puesta en práctica de mecanismos de participación como los llamados Consejos Comunales a partir del 2007, infiere la pretensión del Gobierno Nacional en brindarles a las comunidades

organizadas las herramientas necesarias para solucionar sus problemas y cooperar de manera conjunta en el desarrollo local.

Así mismo es de gran significación e importancia permitirles a las organizaciones no gubernamentales participar en determinados asuntos públicos para mejoras y ser partícipes como órganos de control en las políticas públicas ejecutadas por los gobiernos nacionales estatales y municipales, en este propósito significa entonces que las organizaciones no gubernamentales deben estar pendientes del seguimiento y constante evaluación de la gestión de políticas públicas, todo ello enmarcado en la participación de la ciudadanía en las políticas públicas y los procesos de gestión realizado por el estado.

2.2.12. Definición de Consejos comunales.

La Ley Orgánica de Consejos Comunales (2009) define que los consejos comunales son:

Instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (p.7)

De acuerdo con esta definición legal, el consejo comunal representa la instancia esencial de la organización popular, que deberá a partir de allí arrojar la experiencia necesaria en el impulso al Poder Comunal (antiguo Quinto Motor), se esperaba para el momento que se realizara en el mediano plazo la constitución de los Consejos de Trabajadores y Trabajadoras, de Campesinos, de estudiantes como primera expresión de la definición constitucional de la democracia venezolana (participativa y protagonista) en el marco de la construcción del Socialismo Bolivariano.

Luego, en cuanto a los principios y valores de la misma, establece lo siguiente:

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige por los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, celeridad, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, eficiencia, ética, responsabilidad social, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario, igualdad social y de género, con el fin de establecer la base sociopolítica del socialismo que consolide un nuevo modelo político, social, cultural y económico. (p.9)

Por lo tanto, un consejo comunal es una forma de organización y de vida de la comunidad, donde el mismo pueblo es quien formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas, asumiendo así, el ejercicio real del poder popular, es decir, poniendo en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad, y utilizando a su favor la matriz FODA para transformar su realidad política, económica, social, cultural, entre otros.

Hay que hacer notar, que los consejos comunales son una entidad que cuentan con el ciclo comunal como el proceso de participación popular y planificación participativa, según esta misma ley, este ciclo es definido de la siguiente manera:

El ciclo comunal en el marco de las actuaciones de los consejos comunales es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta como una expresión del poder popular, a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social. (Art. 44)

Más adelante, a causa de esta razón explica las Fases del Ciclo Comunal:

El ciclo comunal está conformado por cinco fases, las cuales se complementan e interrelacionan entre sí y son las siguientes:

- Diagnóstico: Esta fase caracteriza integralmente a las comunidades, se identifican las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad.

- Plan: Es la fase que determina las acciones, programas y proyectos que, atendiendo al diagnóstico, tiene como finalidad el desarrollo del bienestar integral de la comunidad.

- Presupuesto: Esta fase comprende la determinación de los fondos, costos y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral.

- Ejecución: Esta fase garantiza la concreción de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de la comunidad.

- Contraloría social: Esta fase es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del Plan Comunitario de Desarrollo Integral y, en general, sobre las acciones realizadas por el Consejo Comunal, ejercida articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal. (Art.45.)

Las fases del ciclo comunal deberán estar avaladas y previamente aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el Consejo Comunal respectivo, es precisamente en la segunda fase donde se debe poner en práctica la planificación estratégica a través de la elaboración del Plan de Desarrollo Integral Comunitario.

Finalmente, para comprender donde se debe reflejar la planificación estratégica, ésta misma ley contempla el Plan de Desarrollo Integral Comunitario de la siguiente manera: “Plan Comunitario de Desarrollo Integral: es el documento técnico que identifica las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos comunitarios que orientarán al logro del desarrollo integral de la comunidad”. (p.11). Esto significa que tomando en cuenta las debilidades y amenazas existentes en ese radio de acción podrán ser transformadas y utilizadas a su favor apoyándose en las fortalezas y oportunidades con las que cuentan en el sector.

2.2.13. Objetivos de los Consejos Comunales:

Los Consejos Comunales, como toda organización, tienen objetivos definidos, siendo los principales los siguientes:

- Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad.
- Integrar a la comunidad garantizando su participación en la formulación de propuestas y/o proyectos.
- Convocar las Asambleas de ciudadanos y ciudadanas en la Comunidad para discutir sobre la situación política, social, económica, cultural, entre otras, en el ámbito comunal.
- Viabilizar ideas y propuesta para que la comunidad organizada las presentes ante el Consejo Local de Planificación Pública.
- Impulsar la participación organizada de las comunidades en el diseño, ejecución y control de las políticas sociales destinadas a elevar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.
- Cooperar en el diseño de paquetes instruccionales como herramientas para la capacitación y formación de los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de la democracia participativa y protagónica.
- Organizar, planificar y realizar el censo poblacional de la comunidad y mantenerlo actualizado.

- Elaborar el árbol de necesidades de la comunidad, para detectar y diagnosticar los problemas comunes a solucionar.
- Propiciar la conformación de redes de consejos comunales, sin dependencia, pero articulados a los consejos parroquiales y Locales de Planificación Pública.
- Elaborar el Plan Comunal de Desarrollo o Plan Único de Trabajo Comunitario, para crear y/o desarrollar proyectos de mediano y largo plazo.
- Definir con exactitud las Áreas de Trabajo a desarrollar luego de conocer los resultados del diagnóstico de la Comunidad.
- Congregar con exactitud los Comités de Trabajo derivados de las Áreas de Trabajo.
- Contribuir a mejorar las condiciones de vida en las comunidades mediante la propuesta de ideas de proyecto de inversión social y, la consecuente solicitud de acompañamiento técnico para materializarlos.
- Gestionar el auxilio financiero y técnico para la realización de proyectos, a través de entidades de apalancamiento, acompañamiento y préstamo de recursos.
- Ejercer la Contraloría Social, en todas las actividades que se desarrollan en la comunidad, especialmente durante el desarrollo de proyectos de inversión.
- Informar permanentemente a la comunidad sobre el control, seguimiento y evaluación de los proyectos comunitarios.
- Suscribir convenios de asociación con otros Consejos Comunales vecinos, para la creación de Núcleos de Desarrollo Endógeno o complejos industriales integrales.
- Cooperar con las autoridades locales, en la realización de operativos colectivos en beneficio de la comunidad.

2.2.14. Funciones de los Consejos Comunales:

Las funciones del consejo comunal son diversas entre las cuales se encuentran las siguientes.

- Recopilar, generar y distribuir información relacionada con la participación popular. Cooperar en la facilitación de talleres, foros, charlas y espacios de encuentro para el impulso de la participación popular.
- Plantear a los entes gubernamentales el establecimiento de convenios de cooperación técnica que beneficien la capacitación de los actores comunitarios.
- Propiciar la asesoría institucional, asistencia técnica y crediticia a las ciudadanas y ciudadanos y en general a todas aquellas organizaciones sociales que lo requieran.
- Participar activamente en el diseño, consulta y cumplimiento de instrumentos jurídicos relacionados con la participación popular.
- Coordinar conjuntamente con otras instancias de gobiernos estatales, locales y parroquiales la realización de los gabinetes móviles comunitarios.
- Desarrollar metodologías que propicien la participación organizada de las comunidades.
- Asistir a eventos y todas aquellas actividades relacionadas con el tema de la participación popular.
- Auspiciar los Comités de Protección Social y cualquier otra estructura organizativa, en el marco del consejo comunal.
- Trabajar estrechamente con gobernadores, alcaldes, juntas parroquiales y concejales en la promoción de la participación organizada de las comunidades.
- Contribuir al diseño, ejecución y control de proyectos sociales orientados a satisfacer las necesidades de las comunidades.
- Promover la contraloría social como mecanismo fundamental para el ejercicio democrático.

- Mediante la red de los Gobiernos Comunitarios realizar y actualizar el inventario nacional de movimientos sociales de base.

En el año 2006, el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela promulgo por primera vez la ley de los Consejos Comunales, trayendo consigo un cambio de paradigma en la forma de articulación del gobierno central con entes descentralizados, tal como lo fue el Consejo local de Planificación Pública, y estado tutor de las políticas de gestión publicas hacia las comunidades, es de allí donde se empieza a percibir un cambio significativo hacia la descentralización de las políticas públicas del venezolano hacia el fortalecimiento de las comunidades organizadas.

En ese sentido con la entrada en vigencia de la Ley de los Consejos Comunales, se deroga el artículo 8 de los Consejos Locales de Planificación Publica, terminando que mediante esta derogación la relación directa que existía entre esta instancia y los consejos comunales cesara, y abrir las puertas para una nueva relación directa entre el gobierno central y los consejos comunales.

Así mismo Dávila (2012), destaca que “el 23 de diciembre se crea una segunda ley de los Consejos Comunales” (p.72); otorgándole carácter orgánico estableciendo como un nuevo paradigma emergente a la instancia de participación social y comunitaria, además de ser novedosa la ley.

2.3 Teorías que sustentan la investigación

En base a la investigación que se viene desarrollando, se toman como referentes las teorías de la planeación de Fayol y Newman. En cuanto a Fayol, enfoca su visión en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la

anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos), predominando la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global ha de permitir una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal.

Por su parte, el planteamiento de planeación de Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. En este sentido, pudiese parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Asimismo, Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

2.4 Bases Legales

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz,

la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

2.4.2 Ley Orgánica de las Comunas (2010).

Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, estableciendo las normas que regulan la constitución, conformación, organización y funcionamiento de la Comuna, como entidad local donde los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio del Poder Popular, ejercen el pleno derecho de la soberanía y desarrollan la participación protagónica mediante formas de autogobierno para la edificación del estado comunal, en el marco del Estado democrático y social de derecho y de justicia.

Artículo 6: La Comuna tiene como propósito fundamental la edificación del estado comunal, mediante la promoción, impulso y desarrollo de la participación protagónica y corresponsable de los ciudadanos y ciudadanas

en la gestión de las políticas públicas, en la conformación y ejercicio del autogobierno por parte de las comunidades organizadas, a través de la planificación del desarrollo social y económico, la formulación de proyectos, la elaboración y ejecución presupuestaria, la administración y gestión de las competencias y servicios que conforme al proceso de descentralización, le sean transferidos, así como la construcción de un sistema de producción, distribución, intercambio y consumo de propiedad social, y la disposición de medios alternativos de justicia para la convivencia y la paz comunal, como tránsito hacia la sociedad socialista, democrática, de equidad y justicia social.

2.4.3 Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010)

Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.

Artículo 3: La planificación pública, popular y participativa como herramienta fundamental para construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de: democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas, control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad; equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad, diversidad

cultural, corresponsabilidad, cooperación, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad; defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional.

Artículo 4: La planificación pública y popular tiene por finalidad:

- Establecer un Sistema Nacional de Planificación que permita el logro de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
- Garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional.
- Ordenar, racionalizar y coordinar la acción pública en los distintos ámbitos y niveles polítoterritoriales de gobierno.
- Fortalecer la capacidad del Estado y del Poder Popular en función de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
- Forjar un Estado transparente, eficaz, eficiente y efectivo.
- Fortalecer los mecanismos institucionales para mantener la continuidad de los programas y sus inversiones, así como las demás decisiones públicas relacionadas con el desarrollo sustentable del país.
- Fortalecer las capacidades estratégicas y rectoras del Estado y de Poder Popular para la inversión de los recursos públicos.
- Garantizar la vinculación entre la formulación y ejecución de los planes y la programación presupuestaria.
- Promover espacios para el ejercicio de la democracia, participativa y protagónica, como base para la consolidación del estado comunal.

Artículo 8: El Sistema Nacional de Planificación tiene entre sus objetivos contribuir a la optimización de los procesos de definición, formulación,

ejecución y evaluación de las políticas públicas en cada uno de sus niveles, a la efectividad, eficacia y eficiencia en el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza, mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para el logro de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Artículo 15: El consejo comunal en el marco de las actuaciones inherentes a la planificación participativa, se apoyará en la metodología del ciclo comunal, que consiste en la aplicación de las fases de diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social, con el objeto de hacer efectiva la participación popular en la planificación, para responder a las necesidades comunitarias y contribuir al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad.

2.4.4 Ley del Consejo Federal de Gobierno (2010)

El Consejo Federal de Gobierno, según el artículo 2, del capítulo I Disposiciones Generales establece: “los lineamientos que orientarán los procesos de planificación y coordinación en la ordenación territorial y de transferencia de las competencias y atribuciones de las entidades territoriales, hacia las organizaciones de base del poder popular” (p. 19). El Consejo Federal de Gobierno de acuerdo a la planificación y aseguramiento de las actividades que considere podrá aprobar recursos y transferir competencia a los consejos comunales.

Al respecto, el artículo 5 señala: “La transferencia de competencias se considera la vía para eliminar las graves desigualdades existentes entre los entes que conforman la organización política territorial, equilibrando el

reparto de los beneficios que, en bienes y servicios, derivan de la correcta planificación de los recursos”. (p. 2).

2.4.5 Ley del Poder Popular (2010).

Según la Ley del Poder Popular (2010), los Consejos Comunales son una autoridad de inclusión en el desarrollo y ejecución de las políticas públicas del Estado, enmarcadas a su vez en las necesidades de la comunidad; por tanto en dicha ley se señala su principal objetivo:

“El Poder Popular tiene como objetivo principal hacer que la soberanía ejerza su derecho, garantizando la vida y el bienestar social del pueblo, sin discriminación alguna. Crea un mecanismo donde los ciudadanos y ciudadanas tengan un desarrollo social y espiritual, participen en los ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales e internacionales a través de la creación de autogobiernos comunitarios y comunales. “Las organizaciones del Poder Popular son las diversas formas del pueblo organizado, constituidas desde la localidad o de sus referentes cotidianos por iniciativa popular, que integran a ciudadanos y ciudadanas con objetivos e intereses comunes, en función de superar dificultades y promover el bienestar colectivo, para que las personas involucradas asuman sus derechos, deberes y desarrollen niveles superiores de conciencia política. Las organizaciones del Poder Popular actuarán democráticamente y procurarán el consenso popular entre sus integrantes”. (LPP Art 1).

Los Consejos Comunales son organizaciones del Poder Popular, y están establecidas en la ley como instancias del Poder Popular.

Las instancias del Poder Popular para el ejercicio del autogobierno son: El consejo comunal, como instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (LPP, Art 9, Num 1)

2.5 Definición de Términos Básicos

Consejo de Planificación Comunal: Órgano destinado a la planificación integral dentro del área geográfica y poblacional que comprende a una comuna, teniendo como tarea fundamental la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal y de impulsar la coordinación, así como la participación ciudadana y protagónica en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de dicho plan.

Equidad territorial: Es la acción planificación, destinada a lograr un desarrollo geográfico y geohumano equilibrado, con base en las necesidades y potencialidades de cada región, para superar las contradicciones de orden social y económico, apoyando especialmente a las regiones y comunidades de menor desarrollo relativo, con el objeto de alcanzar el bienestar social integral.

Evaluación de proyectos: Proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre la situación actual y el estado previsto en su planificación. De esa manera se intenta conocer si un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos y metas, o determina el grado de capacidad para cumplirlos.

Integral: Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.

Medición: Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.

Plan: Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función

de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos.

Planificación: Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Prospectiva: Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.

Proyecto: Instrumento de planificación que expresa en forma sistemática un conjunto de acciones, actividades y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro del resultado específico para el cual fue concebido.

Sistema Nacional de Planificación: Coordinación y articulación de las instancias de planificación participativa de los distintos niveles de gobierno para definir, formular, priorizar, direccionar y armonizar las políticas públicas, en concordancia con lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, de conformidad con la Constitución de la República.

Viabilidad: Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

Visión estratégica: Conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, construida de manera participativa por los órganos del Sistema Nacional de Planificación.

2.6 Operacionalización de las variables

Para estudiar los fenómenos y cambios que se sufren constantemente en la naturaleza y el medio que nos rodea, es necesario conocer qué es aquello que lo modifica, y que los científicos han denominado o decidido llamar variables. En función a ello, de acuerdo con Arias (2012) "Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad que pueden sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación."(p.57).

Por lo tanto es necesario conocer que es la operacionalización de las variables, que según este mismo autor, la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, sin embargo, el autor sustenta que es ese tecnicismo que se emplea en la investigación científica, para señalar el proceso mediante el cual se transforman las variables de conceptos abstractos a términos concretos.

Operacionalización de las variables

Objetivo General:				
Proponer la planificación estratégica en los consejos comunales, para el fortalecimiento de la gestión operativa de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II, de la Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas, año 2020.				
Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Planificación Estratégica	Objetivos, recursos y cursos de acción	Etapas: Planificación Ejecución y participación Control	.-Diagnostico .-Planes de trabajo .- Trabajo en Equipo .- Funciones .- Gestión	1 2 - 10 11 - 12 13 - 14 15 - 17
Gestión	Capacidad de conseguir los propósitos	Organización Participación	.- Rendición de cuentas .-Capacitación .- Evaluación .- Niveles de Comunicación .- Apoyo Financiero y comunitario	18 - 20 21 - 25 26 - 28 29 30 - 31

Fuente: Rodríguez (2020)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo procedimiento está compuesto por una serie de pasos para alcanzar una meta. De este modo las técnicas o pasos determinan como se recogerán los datos y como se analizaran, lo cual llevaran a las conclusiones. Por tanto el marco metodológico está referido al momento que alude el proceso de investigación, con el objeto de colocarlas de manifiesto y sistematizar; a propósito de permitir descubrir, analizar las propuestas del estudio y de reconstruir los datos a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

3.1. Nivel de la Investigación

Esta investigación está enmarcada en particulares características del nivel de Paradigma Cuantitativo. Cauas (2006) expresa que, “Se basa en un modelamiento que define cómo se hace cada cosa, transformándolo en un enfoque más rígido, enmarcado en una cierta forma de hacer las cosas” (p.25). Es decir, el paradigma cuantitativo tiene una forma particular de hacer las cosas, lo que permite el logro de los objetivos.

Igualmente, González y Rodríguez citado por Hurtado (2008) Reflejaron que: “desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que predominantemente tiende a usar instrumento de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requieren el uso de modelo matemático y de la estadística” (p.41). Al respecto, el planteamiento refleja la importancia de establecer una planificación estratégica que cumplan la finalidad de utilizar los medios de la estadística descriptiva para cuantificar los resultados.

3.2 Tipo de Investigación.

La investigación se adapta a la modalidad de proyecto factible, orientado a proponer una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa del Sector Palma Sola donde están constituidos los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II, Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas.

Se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2012), plantea que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21)

Del mismo modo, Arias (2010), señala que, “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad” (p.134); por lo que es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

3.3 Diseño de la Investigación

De acuerdo a la procedencia de la información, se está frente a una Investigación de Campo, que según Sabino (1992) "...se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad” (p.37); De acuerdo con el autor, este diseño le permite al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos, igualmente estos serán de

carácter primario, es decir, "...son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza." (ob. cit.). De igual manera se considera una investigación de campo, puesto que se recolectarán los datos en forma directa y en el contexto de su ambiente.

Según el autor Arias (2010),

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.32)

Además, esta investigación está enmarcada en particulares características descriptivas. Por su parte Tamayo y Tamayo (2004), opina que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de los componentes y procesos de los fenómenos.

3.4 Fases de la investigación.

La estructura del estudio se fundamenta en las exigencias de la UPEL (2006), el cual establece que el proyecto factible comprende las siguientes etapas generales:

- Fase I. Diagnóstico. "El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo" (p.186).
- Fase II. Estudio de factibilidad. Para Gómez (2000) es "El Estudio de la factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios". (p.24).

- Fase III. Diseño de la propuesta. Una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración del diseño de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

3.5 Población y muestra

Según Arias (2006), se entiende por población él " conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (p.81) Es decir, es el conjunto de personas la cuales serán objeto de estudio, de las cuales serán extraídos los datos primarios esenciales para la investigación.

En ese mismo sentido según Tamayo y Tamayo (2004), La población se define como "la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114)

Tomando como fundamento de estas definiciones para efectos de la presente investigación la población objeto de observación está enmarcada dentro de una población finita donde el presente estudio la conforman sesenta (60) voceros y voceras principales y suplentes, la totalidad de la población que conforma las unidades de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II, Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza del Estado Barinas.

En este sentido, se entiende que la muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo y Tamayo (2004), afirma que la muestra "es el grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38.); de igual manera, Además Arias (2006) entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que

se extrae de la población accesible" (p. 83); es decir, representa toda la población o una parte de ella objeto de estudio.

De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones. Igualmente, Balestrini (2009), señala que: "una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible" (p.141)

Para este caso la muestra la representa el total de los voceros y voceras entre principales y suplentes, es decir, las 60 personas que la conforman las tres (03) unidades de cada consejo comunal.

Cuadro 2. Resumen de la población y muestra consejo comunal Palma Sola I Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas

Voceros	Cantidad
Principales	23
Suplente	15
Total de población y muestra	38

Fundacomunal 2020

Cuadro 3. Resumen de la población y muestra consejo comunal Palma Sola II Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza Estado Barinas

Voceros	Cantidad
Principales	15
Suplente	7
Total de población y muestra	22

3.6.- Definición de variables

Las variables, permiten medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores que cumplan tal función. Según el autor, a esa descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis, se le denomina, proceso de operacionalización. Lo expresado significa que la disgregación de las variables, es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a las conclusiones.

En toda investigación se hace necesario definir operacionalmente la variable. Al respecto Hernández y otros (2013) exponen que una variable “es una cualidad susceptible de sufrir cambios” (p. 32). Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una definición, con sus dimensiones e indicadores.

Al respecto, Ary y otros (2013) definen el sistema de variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.67); por tanto, se asume que la noción de que una variables es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; se presenta en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas.

Variable independiente (X): Planificación Estratégica: es el Grado de seguridad que se le proporciona a la materialización de los objetivos.

- Variables dependiente (Y): Gestión Operativa: es la actitud que estimulan y promueven la realización de las actividades.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Recolectar los datos implica seleccionar uno o varias técnicas de medición disponible o desarrollar uno propio con la finalidad de obtener la información necesaria para la realización de una investigación y más específicamente para medir las variables contenidas en el estudio. Por consiguiente, se utilizará como técnica los que se mencionan a continuación:

Se diseñarán tipos de encuestas estructuradas, las cuales según Hurtado (2008), se refiere a un “instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual, el investigador desea obtener información.” (p.449). estos instrumentos estarán conformados por preguntas de respuestas policotómicas, bajo la figura de cuestionario el cual Hernández y otros (2013) definen como “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391).

De igual manera, Sabino (1992) dice que se trata por tanto de “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio” (p.36); para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. Finalmente, el instrumento para el desarrollo de la presente investigación es el cuestionario el cual según Hurtado (2008) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. (p. 469). Este instrumento se aplicara a los miembros voceros y voceras del consejo comunal. Dicho cuestionario compuesto por treinta y seis (36) preguntas que sintetiza las respuestas de las perspectivas, necesidades y expectativas con las que cuentan los voceros y voceras de los consejos comunales en cuestión.

3.8 Validez del Instrumento

Según Ramos (2010), considera que la validez del contenido de un instrumento de recolección de datos es “aquella que trata de determinar

hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio del contenido de la propiedad que se desea medir” (p.58). Es decir, que para tal fin, la investigadora llevará la primera versión del borrador a los especialistas que lo examinarán haciendo las observaciones pertinentes para su reelaboración.

Al respecto, se utilizará la técnica de juicio de expertos, caracterizado por Pérez (2008), como “la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores, fue realizada por un panel de especialistas conocedores del tema de estudio y con experiencia en metodología de la investigación” (p.70). Para determinar esta característica participarán tres expertos de reconocida trayectoria profesional en el área de estudio que se investiga, para lo cual será necesario hacer entrega a cada especialista de un formato del cuestionario, los objetivos, la operacionalización de las variables y el respectivo formato o matriz de validación que se diseñará para tal fin.

Sobre este procedimiento, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008), establece que “consiste en seleccionar un número impar de jueces, personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga”. (p.370). Para llevar a cabo esta actividad, cada uno de los expertos emitirá su opinión en el formato de validación, indicando la correspondencia que a su juicio existe entre los ítems del instrumento y los objetivos de la investigación. Estos juicios serán analizados por simple lógica y se asumirá como válido el criterio de mayor frecuencia. Los resultados obtenidos demostrarán que el instrumento contiene las preguntas necesarias para lograr los objetivos de la investigación.

3.9 Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad se determina calculando un coeficiente de confiabilidad, las cuales varían entre 0 y 1. La consistencia interna de una escala se considera aceptable cuando se encuentra entre 0,70 y 0,90. Se aplicó el instrumento escogido a la muestra anteriormente descrita. A los datos que se obtuvieron en una prueba piloto se les aplicó la fórmula de Alfa de Crombach, lo que se consideró una confiabilidad de 0,78, por lo que sus resultados podían ser tomados en cuenta para la solución de la problemática planteada Veliz (2008), explica de la siguiente manera:

Se aplica el instrumento a la muestra piloto (una fracción de la muestra u otra muestra con características homogéneas a la del estudio), para determinar su confiabilidad. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. (p.30)

Para su determinación se emplea el método el Alfa de Crombach, que sirve para pruebas con respuestas policotómicas y estima la confiabilidad de una medición de un instrumento previamente determinado y validado.

$$\alpha = \frac{N}{(N-1)} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de ítems

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas por ítem.

S_x^2 = Varianza total del instrumento

3.10 Procesamiento y Análisis de los Datos

Cumplida la fase de aplicación del instrumento para la recolección de información, se procederá a la tabulación, ordenamiento procesamiento y presentación de los resultados. Para el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva que según Hernández Fernández y Baptista (2006), consiste en “analizar y resumir información numérica se obtiene de manera sistemática” (p. 495). Dicho análisis se realiza a partir de la organización de los datos procedimiento inicialmente a la organización, elaboración da tablas de doble entrada (frecuencia y porcentaje) representación gráfica y finalmente el análisis de los resultados. La información se organizó de acuerdo a lo establecido en la operacionalización de variables.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta parte del estudio se efectuó el análisis del instrumento aplicado a los sujetos objeto de estudio; para ello, fue pertinente hacer una interpretación de las respuestas obtenidas de las muestras relacionadas con los indicadores y su respectiva interpretación. En este caso, Quiroga (2008), establece: “El análisis de los resultados se refiere a la descripción teórica, analítica y porcentual de los hallazgos encontrados, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos” (p. 120). Los datos a continuación suministrados son sometidos a un proceso analítico e interpretativo de la información obtenida de la fase de recolección de datos, en el caso de los instrumentos utilizados, el análisis utilizado fue de tipo cuantitativo, a través de una presentación de datos mediante tablas y gráficos.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será lo que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto se va a Proponer una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los Consejos Comunales. Caso de estudio: Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II, Municipio Pedraza, Estado Barinas. Año 2020.

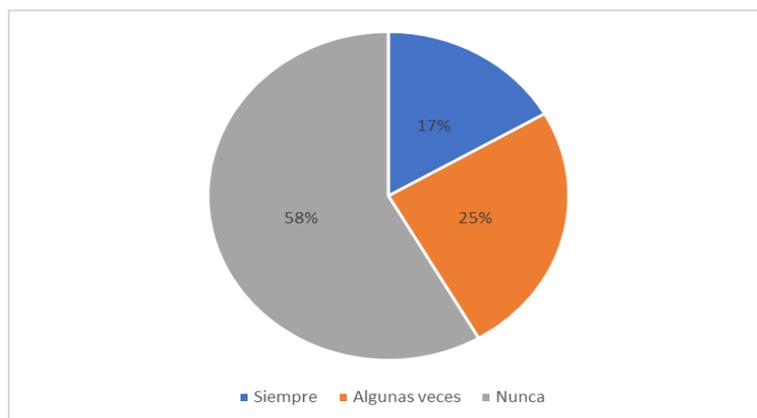
Los encuestados fueron informados acerca del propósito de la encuesta, se les garantizó que serían anónimas sus respuestas, puesto que serían utilizadas solo con fines académicos, lo que les permitió sentirse en confianza y tomar alrededor de 10 minutos para contestar el cuestionario.

Ítem 1 ¿Usted cómo vocero del consejo comunal ha realizado un diagnóstico de las necesidades de la comunidad?

Cuadro N°2.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	10	17 %
Algunas veces	15	25%
Nunca	35	58 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°1.

Fuente: Rodríguez (2020).

Según muestra la gráfica N° 1 correspondiente al ítem N° 1 el 58% de los encuestados dicen nunca haber realizado un diagnóstico de las necesidades de la comunidad, por lo que el 25% contrariamente dicen hacerlo algunas veces; mientras que un 17% afirman si haber realizado como voceros del Consejo Comunal. Por lo que según la FAO (2016) “el Diagnóstico Participativo proporciona un marco para que los miembros de la comunidad y el personal externo determinen si quieren, necesitan y pueden apoyar las actividades propuestas”. Por lo que es importante antes de iniciar una actividad tener presente el diagnóstico que nos permite conocer la realidad a explorar.

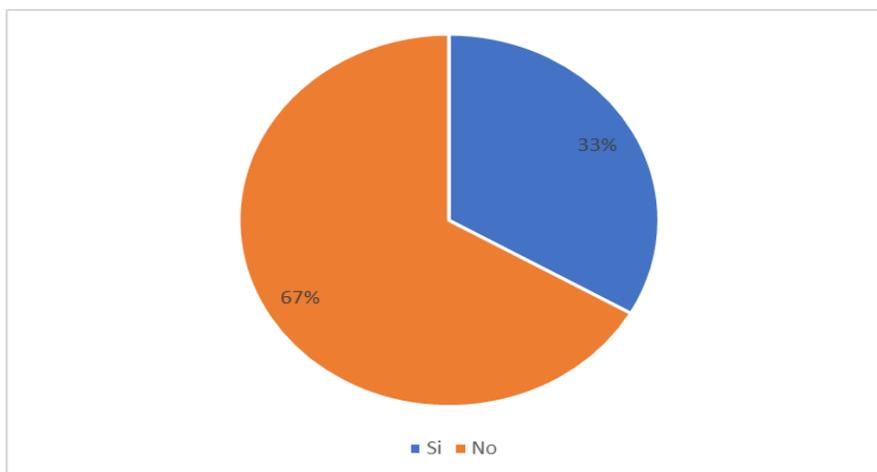
Ítem 2 ¿Sabe usted que es una planificación?

Cuadro N°3.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	20	33 %
No	40	67 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°2.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se puede observar en la gráfica N° 2 como lo indica la tabla N° 3, respondiendo al ítem, el 33 % manifestaron que si saben que es una planificación, mientras que el 67% dicen no saberlo. Por lo que Serrahima (2011), nos dice que “la planificación es importante porque nos hace más eficiente, asimismo nos permite anticipar los posibles problemas y sus soluciones.” (p. 45). De ahí la importancia de conocer el proceso de planificación para poder fijarse objetivos y metas a alcanzar.

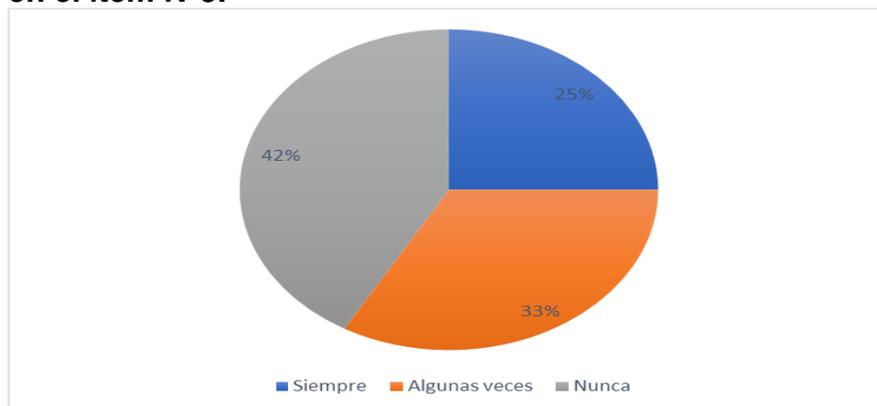
Ítem 3 ¿Usted cómo vocero del consejo comunal ha realizado planes de trabajo?

Cuadro N°4.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	15	25%
Algunas veces	20	33%
Nunca	25	42%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°3.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto a la tabla N° 3 según grafica N° 3 se muestra que el 42 % dicen que cómo vocero del consejo comunal nunca han realizado planes de trabajo, mientras que el 33% dicen hacerlo algunas veces y un 25% afirman si realizarlo. A lo que Enciclopedia (2017) de clasificaciones no dice que “los planes son el resultado de esa planificación, los cuales pueden elaborarse en un diseño o esquema que indicará lo que debe hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos”, Por lo que desde ese punto de vista la planificación proporciona una herramienta para lograr los objetivos.

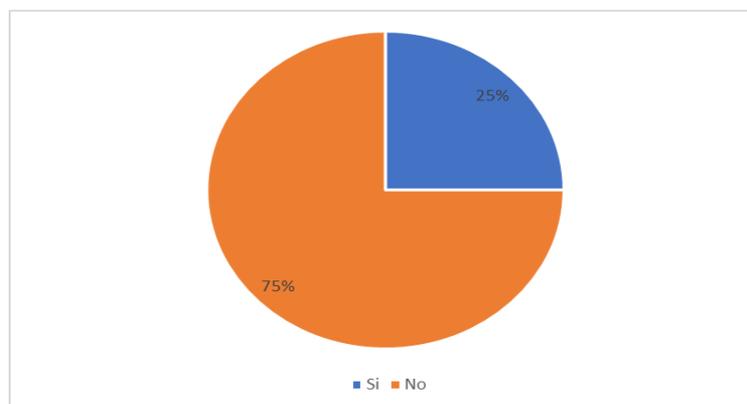
Ítem 4 ¿En el concejo comunal ha aplicado las etapas de la planificación?

Cuadro N°5.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	15	25%
No	45	75%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°4.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se puede observar en la gráfica N° 4 como lo indica la tabla N° 5 según el ítem si el concejo comunal ha aplicado las etapas de la planificación el 75% respondió que no lo han hecho; mientras que un 25% dice si haberlo realizado siendo mayormente lo negativo de este aspecto. A lo que Fred (2003) expresa que “las etapas de la planificación estratégica constan de los pasos: Definición de la visión, realización del FODA, Análisis y formulación de las metas y los objetivos estratégicos, implementación de estrategias, elaboración de planes de acción y ejecución de la planificación

estratégica”; siendo entendida como un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

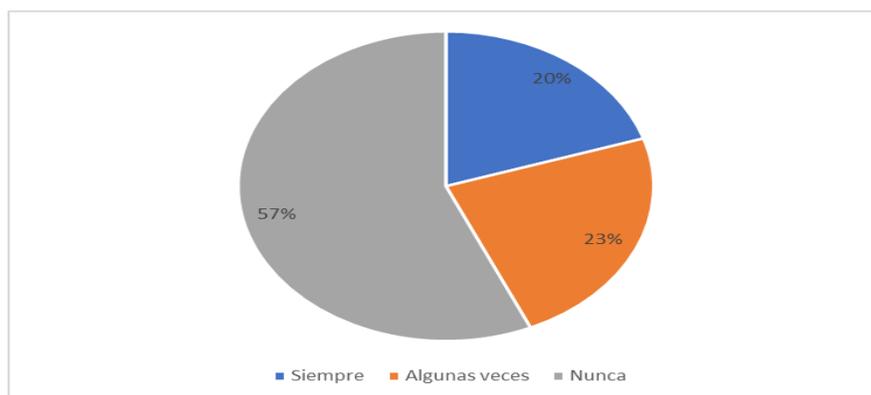
Ítem 5 ¿Usted cómo vocero del consejo comunal ha aplicado estrategias?

Cuadro N°6.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	12	20%
Algunas veces	14	23%
Nunca	34	57%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°5. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°5.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según muestra la gráfica N° 5 correspondiente al ítem N° 5 el 57% de los encuestados dicen nunca cómo vocero del consejo comunal ha aplicado estrategias, por lo que el 23% contrariamente dicen hacerlo algunas veces; mientras que un 20% afirman si haber realizado como voceros del Consejo Comunal. Por lo que al respecto García y Valencia (2007) afirman que “las

estrategia “son cursos alternos de acción que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa” (p. 21).”. Los voceros del concejo comunal de los dos sectores no aplican las estrategias por cuanto no las conocen y porque no planifican para realizar una acción.

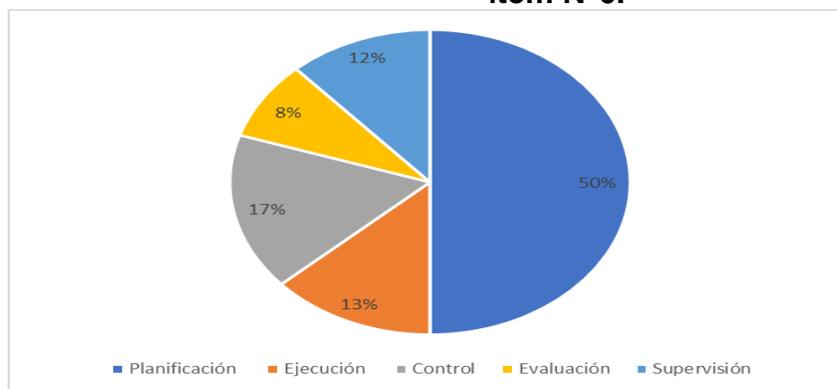
Ítem 6 ¿Cuáles de las etapas de la gestión conoce usted como vocero del consejo comunal?

Cuadro N°7.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Planificación	30	50%
Ejecución	8	13%
Control	10	17%
Evaluación	5	8%
Supervisión	7	12%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°6. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°6.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al gráfico N° 6 correspondiente al ítem 7 sobre cuáles de las etapas de la gestión conoce usted como vocero del consejo comunal los encuestados respondieron 50% conocer la etapa de la planificación, un 17% conocen la etapa de control; asimismo un 13% conocen la de ejecución

mientras que un 12% conocen la de ejecución y finalmente un 8% conocen la de evaluación.

Por lo que no hay consistencia en el conocimiento de las etapas de la gestión por lo que al respecto Valencia y Suarez (2017) expresan que “las etapas de gestión van estrechamente relacionadas porque son secuenciales y una depende de la otra para el éxito de la proyectos”. Visto así las etapas son etapas que se deben respetar para el logro de un fin y se debe comenzar por un diagnostico participativo.

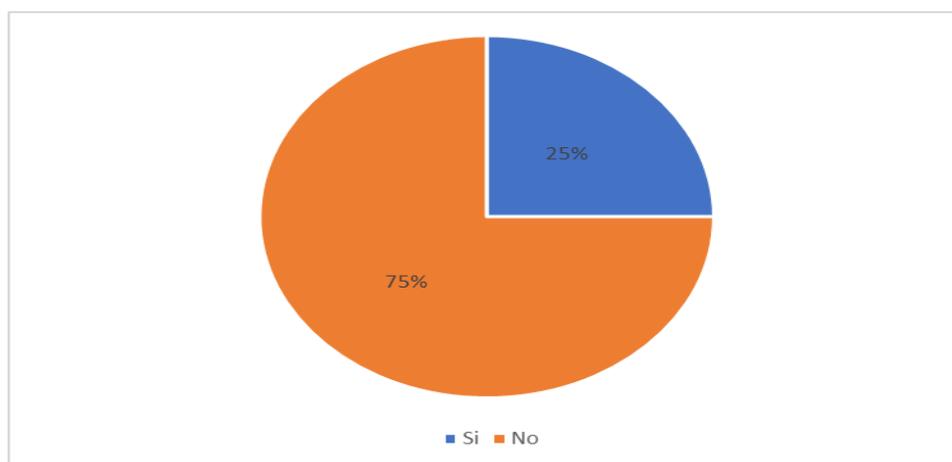
Ítem 7 ¿En el concejo comunal se llevan a cabo formatos de control?

Cuadro N°8.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	15	25%
No	45	75%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°7. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°7.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al gráfico N° 7 sobre el ítem 7 sobre si en el concejo comunal se llevan a cabo formatos de control un 75% dicen no llevarlos; mientras que un 25% afirman si realizarlo por lo que en su mayoría no lo hacen lo que representa una falla operativa a lo que Pérez, (2012) expresa que “para el éxito de toda organización es indispensable llevar un formatos de registro y control de manera física en donde se deje evidencia de lo que se va hacer y lo que se ha hecho” pp (13). Para tal fin se debe llevar registros de todos lo que se desea hacer y así mantener informado a los demás para que exista una buena planificación.

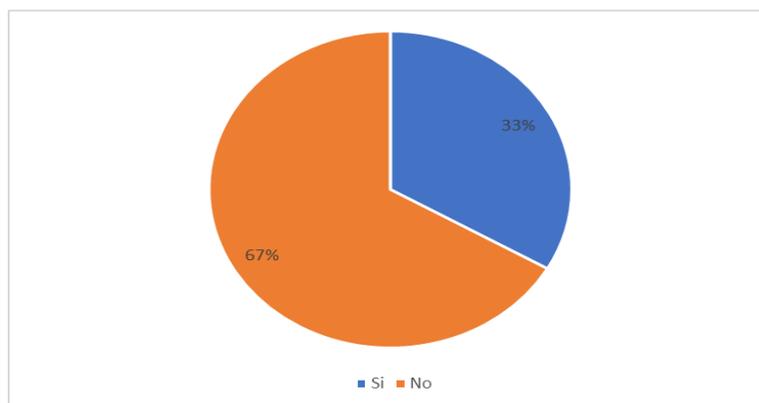
Ítem 8 ¿Conoce usted como vocero del consejo comunal formatos de control de actividades?

Cuadro N°9.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	20	33 %
No	40	67 %
Total	60	100 %

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°8. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°8.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se evidencia en la gráfica N° 8 correspondiente al cuadro N° 9 correspondiente al ítem sí conoce usted como vocero del consejo comunal formatos de control de actividades un 75% dicen no conocerlo; mientras que un 25% expresan si conocerlo por lo que Pérez, (2012), expresa que “es fundamental que todos los integrantes de una organización tanto social como económico deben conocer todos los procesos de la misma; para tener un direccionalidad y así lograr el éxito de su gestión”. Por cuanto en la mayoría de los encuestados no conocen sobre los formatos de los demás órganos por lo que no hay comunicación asertiva.

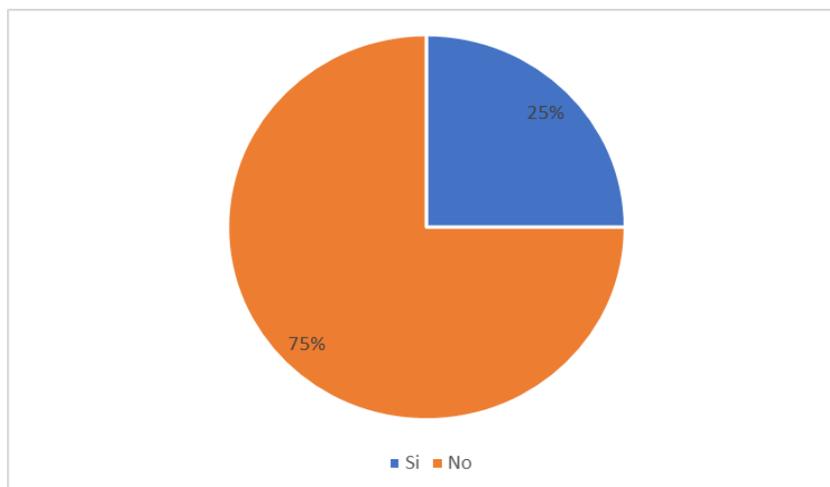
Ítem 9 ¿En el concejo comunal se evalúan las actividades que ejecutan?

Cuadro N°10.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	15	75%
No	45	25%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°9. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°9.



Fuente: Rodríguez (2020).

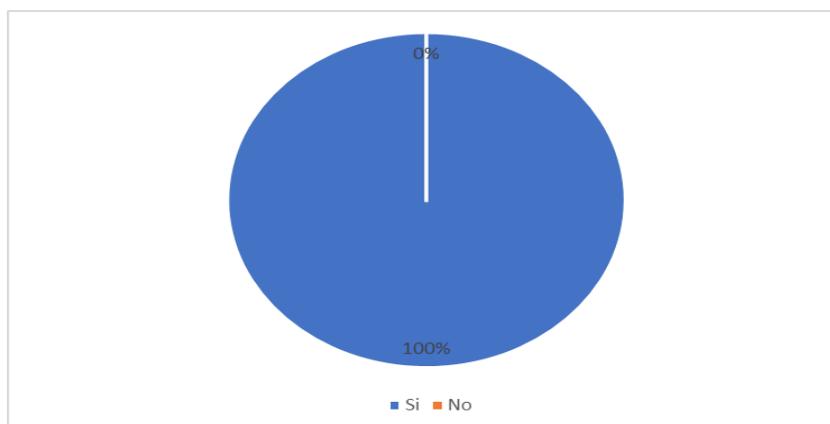
Con respecto al ítem N° 09 como se puede evidenciar en la gráfica N° 09 el 75% de los encuestados dicen que no se evalúan las actividades que ejecutan en el consejo comunal por lo que el 25% expresan si realizarlo, siendo la minoría los que si evalúan. Presentando así una falla en los voceros del concejo comunal; pues todos son garantes y contralores del proceso de evaluación para garantizar que se desarrollen adecuadamente. Siendo esto contemplado en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) donde se expresa que se debe “Garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional”.(pág. 2) Como órganos públicos los consejo comunales deben conocer sus funciones y una de ellas es ser garante de los procesos financieros.

**Ítem 10 ¿El consejo comunal ha recibido algún tipo de recursos?
Cuadro N°11.**

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	60	100 %
No	0	0 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°10. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°10.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se puede evidenciar en el gráfico N° 10 correspondiente al ítem 10 si el consejo comunal ha recibido algún tipo de recursos el 100% expresaron si haberlo recibido; por cuanto presenta una debilidad en los organismos; pues reciben recursos sin estar capacitados para administrarlos y poder ejecutar proyectos; no habiendo realizado ningún diagnóstico participativo para conocer las debilidades y necesidades de los sectores.

Es por ello que, la Ley Orgánica de Consejo Comunales (2009) expresa que: “El manejo de los recursos financieros, establecidos en esta Ley, se orientará de acuerdo a las decisiones aprobadas en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Tales decisiones serán recogidas en actas que deberán contener al menos la firma de la mayoría simple de las y los asistentes a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal”. (p. 19) Es importante que una vez recibido los recursos los consejos comunales se realice un seguimiento y capacitación para que no solo ejecuten los proyectos sino rindan las respectivas cuentas.

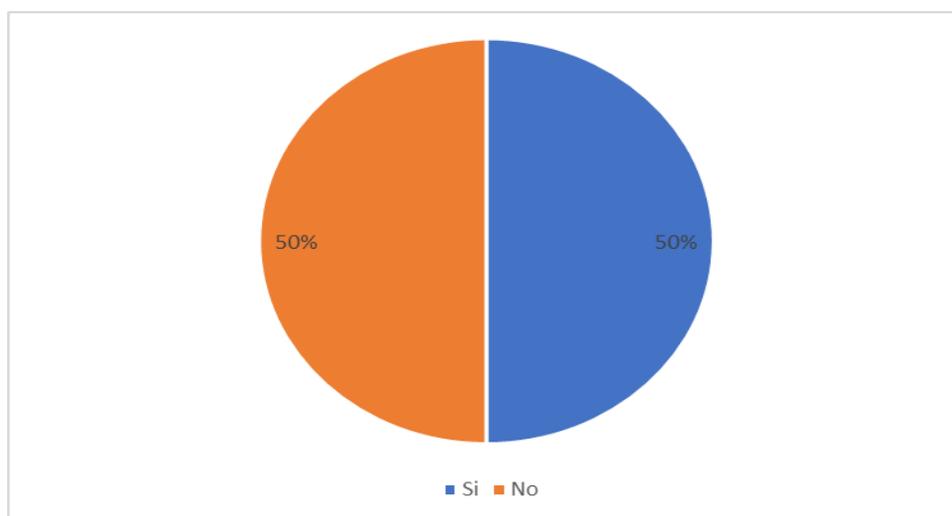
Ítem 11 ¿Realiza el consejo comunal rendición de cuenta de los recursos asignados?

Cuadro N°12.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	30	50 %
No	30	50 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°11. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°11.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al ítem 11 como se puede observar en la gráfica 11 en cuanto a si realiza el consejo comunal rendición de cuenta de los recursos asignados el 50% dicen no hacerlo y el otro 50% de los encuestados dicen no hacerlo por lo que se puede constatar un Concejo comunal se encuentra moroso en la rendición de sus cuentas; por lo que esto trae como consecuencia atraso en la aprobación de los próximos proyectos. Por cuanto Guerrero (2003), para quien "la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas están aliadas, pero no deben confundirse". Como lo ha mencionado Ugalde, la transparencia no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario específico, sino la práctica de colocar la información en la "vitrina pública". En este caso los consejos comunales que no han rendido

cuenta lo han hecho por falta de organización, mas sin embargo ya ejecutaron su obra. Por lo que es fundamental capacitar a los mismos sobre ese deber.

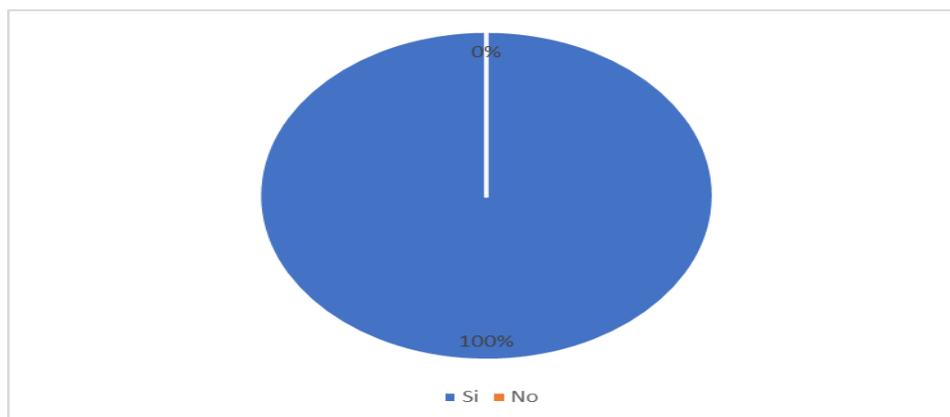
Ítem 12 ¿El consejo comunal realiza asamblea para la aprobación de los proyectos?

Cuadro N°13.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	60	100 %
No	0	0 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°12. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°12.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al ítem 12 de acuerdo a la grafica N° 12 se puede evidenciar que el 100% de los encuestados expresaron que los consejo comunal realiza asamblea para la aprobación de los proyectos, estando así cumpliendo lo dictamina la ley de los consejos comunales (2009) Art. 26° y 27°, dice: “El manejo de los recursos financieros, establecidos en esta Ley, se orientará de acuerdo a las decisiones aprobadas en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Tales decisiones serán recogidas en actas que deberán

contener al menos la firma de la mayoría simple de las y los asistentes a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal.” La ley indica claramente que todas y cada una de las decisiones que se tomen en la comunidad deben ser a través de asambleas de ciudadanos y ciudadanas, por la mayoría de los habitantes del sector; dejando así evidencia de participación ciudadana.

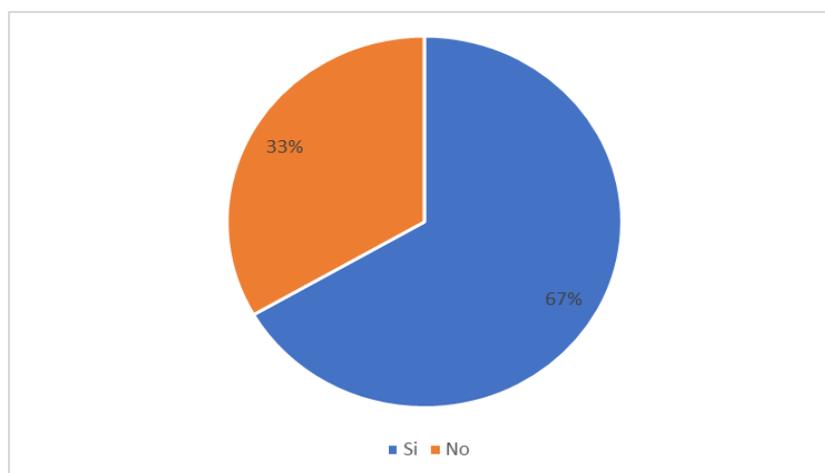
Ítem 13 ¿Recibió usted como vocero del consejo comunal algún tipo de capacitación para el cumplimiento de sus funciones?

Cuadro N°14.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	40	67 %
No	20	33 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°13. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°13.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se puede evidenciar en la gráfica N° 13 correspondiente al ítem 13 en cuanto a si han recibido algún tipo de capacitación para el cumplimiento

de sus funciones como voceros de los consejos comunales el 67% de los encuetados afirman haberlo hecho; mientras que un 33% dicen no haberlo recibido. A lo que expresa Galviz, (2016) “es un deber del estado dar la debida capacitación a los consejos comunales para de esta manera evitar errores en el sistema público” Por cuanto los Consejos comunales son una organización que reciben recursos monetarios se debe dar la respectiva capacitación de cómo llevar los registro y como hacer una planificación que vaya de la mano con las necesidades de las comunidades.

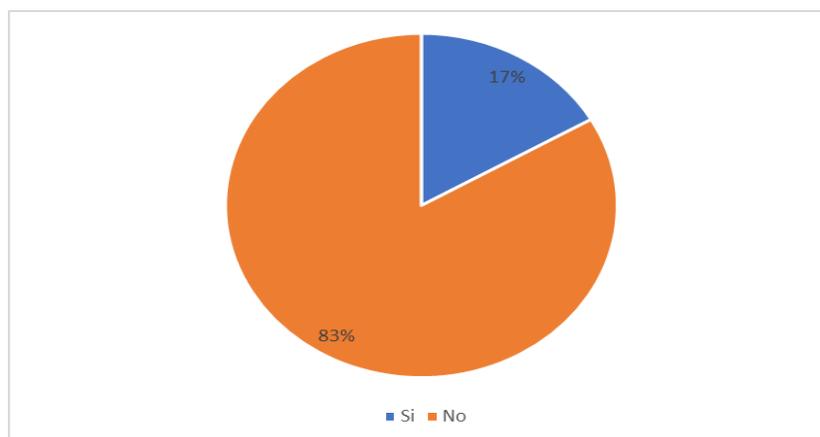
Ítem 14 ¿Tienen algún conocimiento sobre la elaboración de planificación estratégica?

Cuadro N°15.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	10	17 %
No	50	83 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°14. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°14.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto a la gráfica 14, correspondiente al ítems 14 se puede observar que el 83% de los encuestados dicen no tener conocimiento sobre la elaboración de planificación estratégica, por lo que un 17% si dicen tenerlo por lo que genera un atraso en el proceso de gestión comunitaria, a que Fredd (2003) expresa “La planificación es la convicción de que el futuro deseado es posible permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas”. Entendiéndose así que los que no conocen este proceso se les dificulta la elaboración de los proyectos y no tomaran en cuenta los pasos para su ejecución.

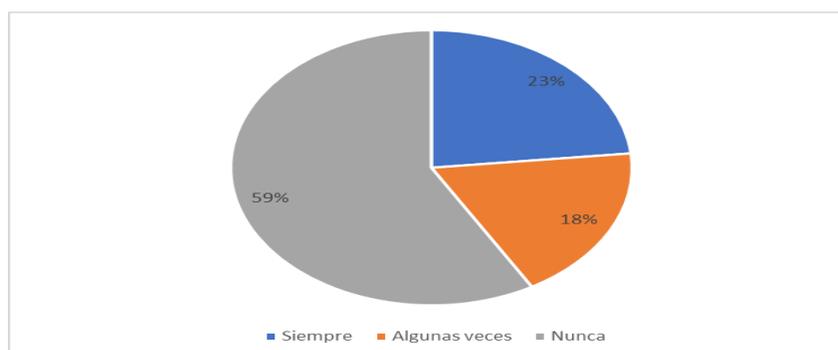
Ítem 15 ¿Realiza usted evaluación de los planes que ejecuta?

Cuadro N°16.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	14	23 %
Algunas veces	11	18 %
Nunca	35	59 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II

Gráfico N°15. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°15.



Fuente: Rodríguez (2020).

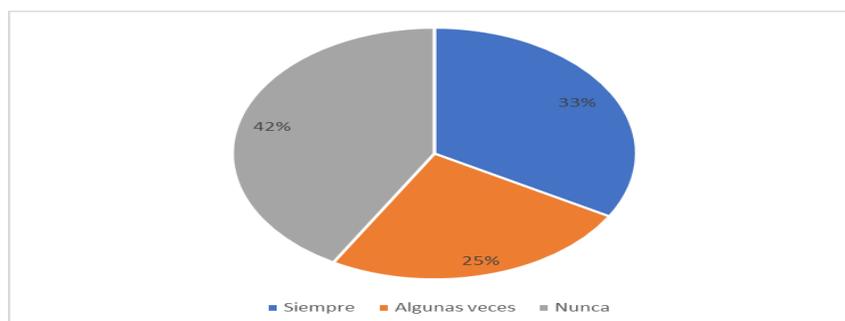
En lo que se refiere al ítem 15 según se refleja en la grafica 15 se evidencia que el 23% de los encuestados dicen hacer siempre evaluación de los planes que ejecuta; mientras que el 18% algunas veces contrariamente el 59% manifestaron que nunca lo hacen a los que respecta Olivar 2015, expresa que “la instancia de Contraloría de los consejos comunales son garantes de realizar la evaluación para establecer los logros y debilidades durante su ejecución”. Siendo esta etapa de la gestión comunitaria una de las más importantes porque en ella se pueden evidenciar las fortalezas y las debilidades para luego hacer las respectivas correcciones.

Ítem 16 ¿Realiza usted como vocero del consejo comunal la ejecución de las actividades que planifica?
Cuadro N°17.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	20	33 %
Algunas veces	15	25 %
Nunca	25	42 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°16. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°16



Fuente: Rodríguez (2020).

En lo que se refiere al ítem 16 según se muestra la grafica 16 se puede observar que el 25% de los encuestados expresan que algunas veces como vocero del consejo comunal la ejecución de las actividades que planifica; mientras que un 33% arrojaron que siempre lo hacen, contrariamente un 42% niegan hacerlo. Por lo que Fredd(2003) expresa que “Enfocar la planificación estratégica en factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para su desarrollo”. Por cuanto se considera importante que las actividades que se programan son para cumplirlas y teniendo un plan de gestión se debe colocar en una observación por qué no se realizó.

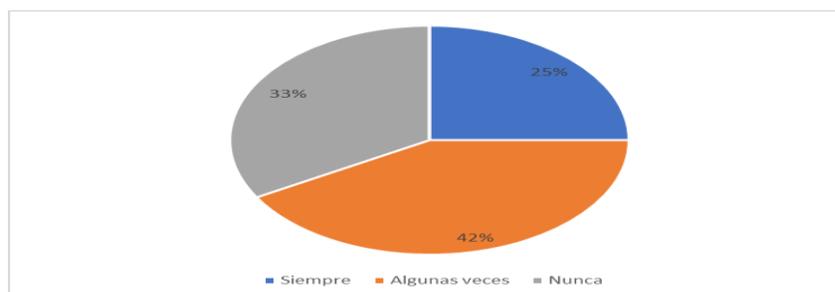
Ítem 17 ¿En el consejo comunal trabajan en equipo?

Cuadro N°18.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	15	25 %
Algunas veces	25	42 %
Nunca	20	33 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°17. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°17



Fuente: Rodríguez (2020).

Según la grafica 17 se puede observar que el 42% lo que representa una mayoría respondieron que algunas veces el consejo comunal trabajan en equipo y lo que se refiere el 33% dicen no hacerlo nunca por cuanto el 25% expresan hacerlo siempre, En este sentido, Olivar (2015) manifiesta que “se asume la participación como la capacidad que tiene el ciudadano para incidir en la toma de decisión de las políticas públicas, en beneficio del colectivo”, es decir, la participación se constituye como medio que le permite a los ciudadanos intervenir en la vida pública y en el proceso gestor de políticas, para el bienestar común.

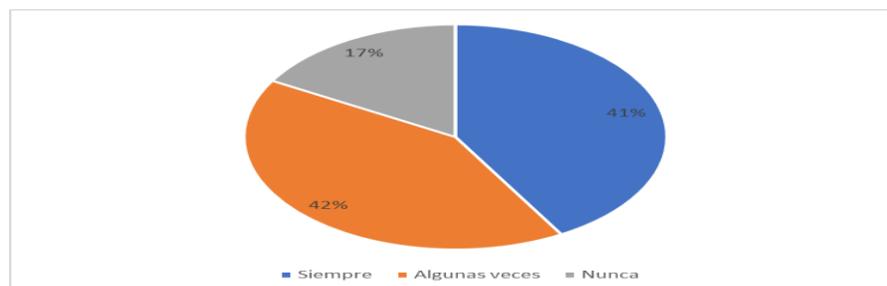
Ítem 18 ¿Usted cómo vocero del consejo comunal organiza trabajos en equipo?

Cuadro N°19.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	25	41 %
Algunas veces	25	42 %
Nunca	10	17 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°18. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°18.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se observa en la gráfica 18 respecto al ítem 18 se observa que 43% de los encuestados dicen siempre organizar trabajos en equipo; mientras que un 42% expresaron hacerlo algunas veces por cuanto un 17% respondieron de manera negativa. A lo que respecta Olivar (2015) “Es menester planificar las actividades en quipo para que las actividades se realicen de manera exitosa”. En este caso una mayoría dicen hacerlo por cuanto la propuesta será factible, solo hay que darle los lineamientos necesarios de cómo hacerlo y ejecutarlo

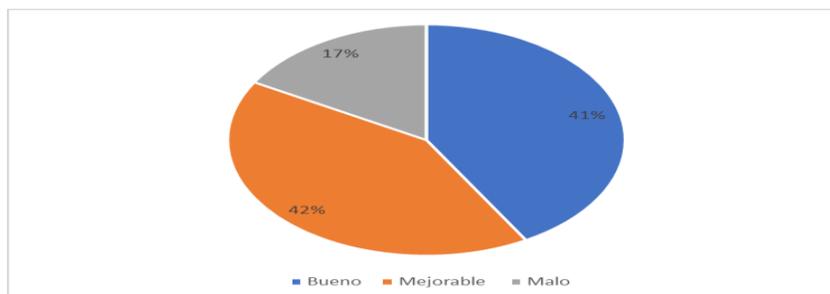
Ítem 19 ¿Cómo considera usted que el consejo comunal cumple con sus funciones?

Cuadro N°20.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Bueno	25	42 %
Mejorable	25	41 %
Malo	10	17 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°19. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°19.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según la grafica 19 se puede evidenciar los resultados del ítem 19 según nos muestra que un 42% expresan que consideran que el consejo comunal cumple con sus funciones de manera mejorable; mientras que un 41% dicen que lo hacen de manera buena; finalmente un 17% respondieron que lo hacen de manera mala. Por lo que (LOPP, 2010, Art. 8 N°. 3). Expresa que la cogestión es el “Proceso mediante el cual las comunidades organizadas coordinan con el Poder Público, en cualquiera de sus niveles e instancias, la gestión conjunta para la ejecución de obras y prestación de servicios necesarios para mejorar la calidad de vida en su ámbito geográfico”

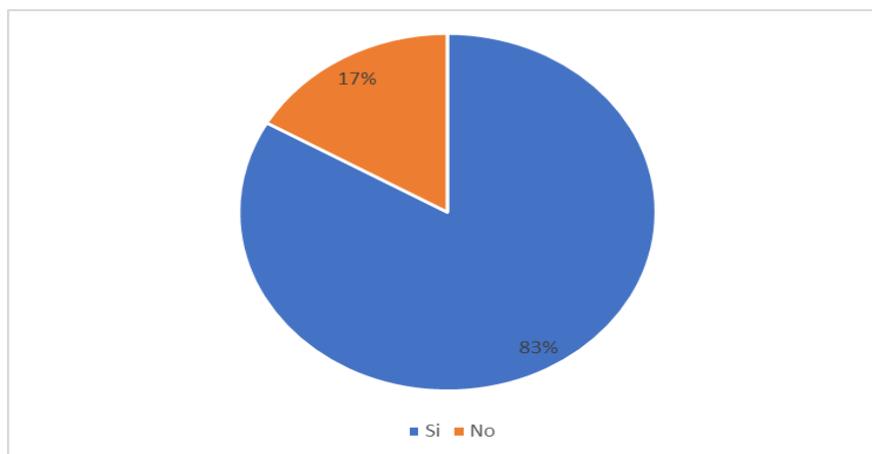
Ítem 20 ¿Conoce las funciones que debe cumplir como Vocero del consejo comunal en su cargo?

Cuadro N°21.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	50	83 %
No	10	17%
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°20. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°20.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al ítem 20 como se observa en la grafica 20 en cuanto a si conoce las funciones que debe cumplir como Vocero del consejo comunal en su cargo los mismos expresaron una mayoría representada por el 83% que si las conocen; mientras que un 17% dicen no conocerlas. La LCC expresa en su artículo 13 pág. 56 “El ejercicio de las funciones de los voceros y voceras del consejo comunal tendrá carácter voluntario y se desarrollará con espíritu unitario y compromiso con los intereses de la comunidad y de la Patria” por lo que ellos como voceros de cada vocería es su compromiso conocer sus funciones para desarrollarlas de manera eficiente.

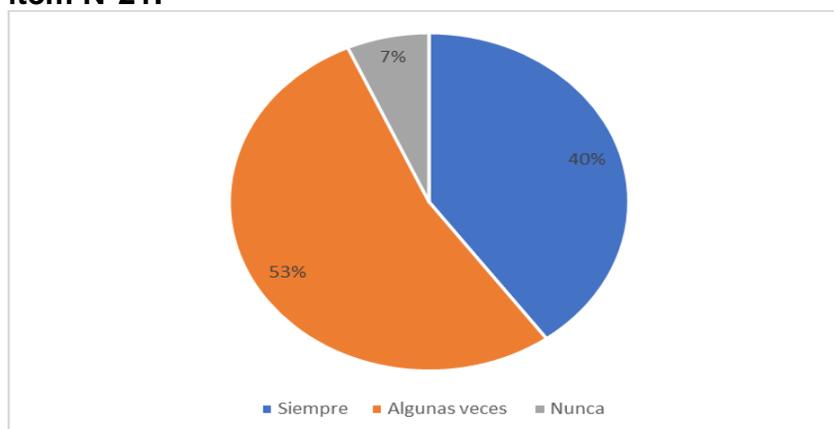
Ítem 21 ¿Cumple usted como vocero con las funciones correspondiente a su cargo en el consejo comunal?

Cuadro N°22.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	24	53 %
Algunas veces	32	40 %
Nunca	4	7 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°21. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°21.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al ítem 21 como se observa en la grafica 21 en cuanto a si Cumple usted como vocero con las funciones correspondiente a su cargo en el consejo comunal los mismos expresaron una mayoría representada por el 53% que algunas veces; mientras que un 40% dicen que siempre y un 7% dicen no hacerlo nunca. La LCC expresa en su artículo 13 pág. 56 “El ejercicio de las funciones de los voceros y voceras del consejo comunal tendrá carácter voluntario y se desarrollará con espíritu unitario y compromiso con los intereses de la comunidad y de la Patria” lo que se observa que es que si conocen sus funciones y algunas veces la cumplen lo que genera una falta de compromiso.

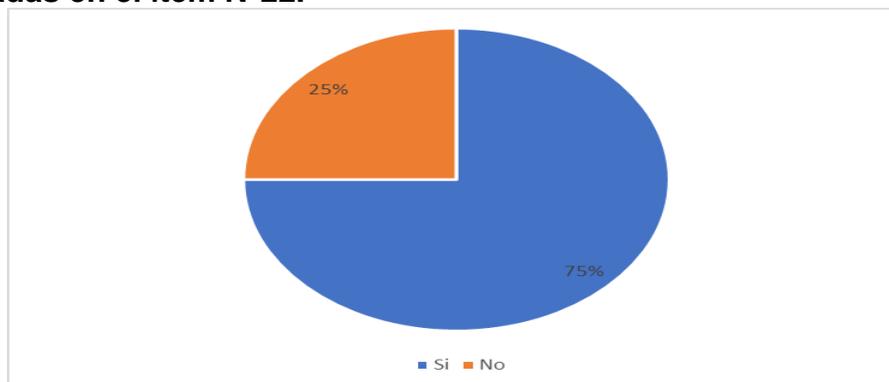
Ítem 22 ¿Realiza usted en su vocería gestiones para la obtención de recursos ante los entes gubernamentales?

Cuadro N°23.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	45	75 %
No	15	25 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°22. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°22.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según la grafica N° 22 se puede evidenciar que 75% de los encuestados dicen que si realiza usted en su vocería gestiones para la obtención de recursos ante los entes gubernamentales ; mientras que un 25% dicen no realizarlo lo que LCC (2009) expresa que: “Es el colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades en distintas áreas de trabajo y desarrollar las aspiraciones y potencialidades de su comunidad” Por cuanto si se trabaja de manera colectiva se pueden lograr los recursos.

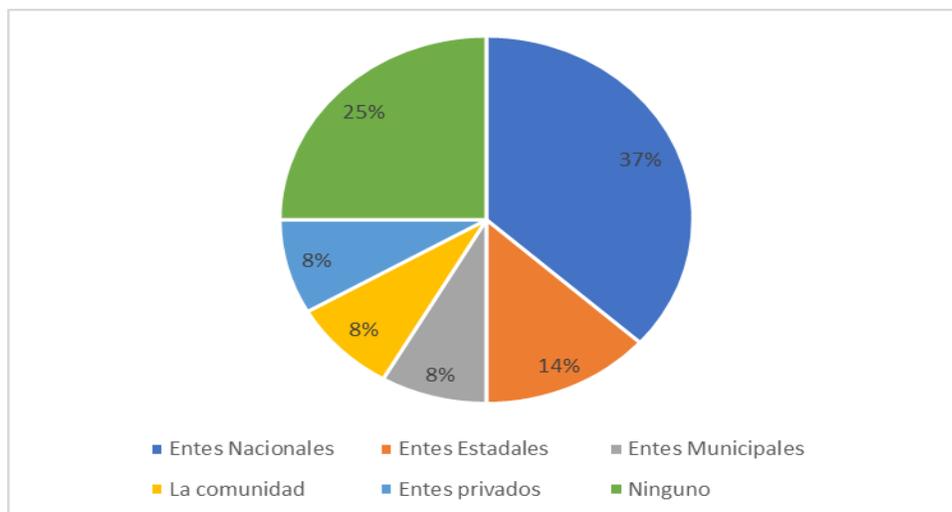
Ítem 23 ¿Ante cual o cuales de los siguientes entes ha realizado usted gestiones para recibir recursos?

Cuadro N°24.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Entes Nacionales	22	37 %
Entes Estadales	8	14 %
Entes Municipales	5	8 %
La comunidad	5	8 %
Entes privados	5	8 %
Ninguno	15	25 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°23. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°23.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se evidencia en la grafica 23 correspondiente al ítem 23 en cuanto a Ante cual o cuales de los siguientes entes ha realizado usted gestiones para recibir recursos, un 37% dicen haberlo hecho en entes municipales, un 25% en Ninguno, un 14% en entes estadales, asimismo un 8% ante los entes privados y finalmente un 8% ante la comunidad por lo que la LCC afirma que esta fase “esta fase comprende la determinación de los fondos, costos y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral” Por cuanto es importante realizar la gestión ante organismo tanto nacionales como municipales, estadales y privados.

Ítem 24 ¿Cada cuánto tiempo se reúnen los voceros para evaluar el avance de cada gestión realizada?

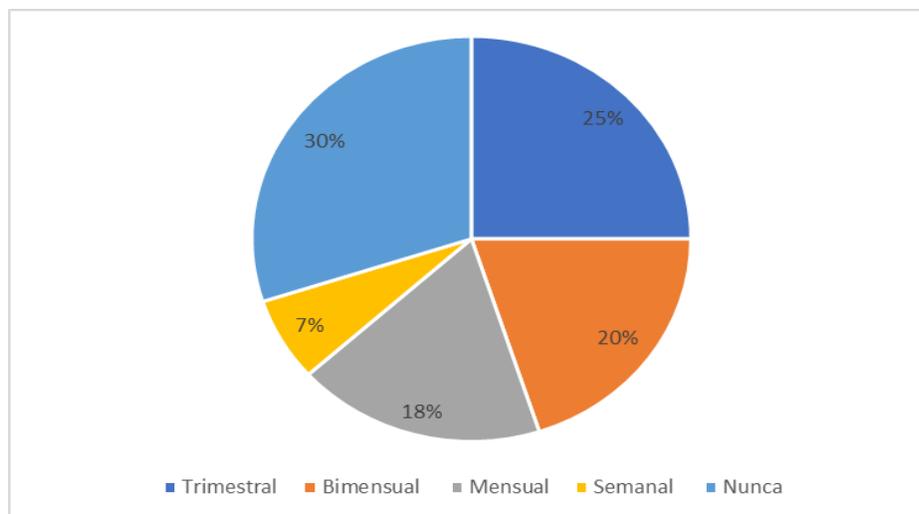
Cuadro N°25.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Trimestral	15	25 %
Bimensual	12	20 %
Mensual	11	18 %

Semanal	4	7 %
Nunca	18	30 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°24. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°24.



Fuente: Rodríguez (2020).

En cuanto al ítem 24 según se muestra en la gráfica 25 se observa que Cada cuánto tiempo se reúnen los voceros para evaluar el avance de cada gestión realizada un 30% dicen no hacerlo, así un 25% trimestralmente; mientras que un 20% lo hacen bimensual, un 18% mensual y finalmente un 7% semanal. A lo que respecta Suarez (2015) la evaluación se debe hacer periódicamente al menos una vez al mes para evaluar los logros y avances y corregir los errores” Lo que genera una herramienta para la planificación la evaluación.

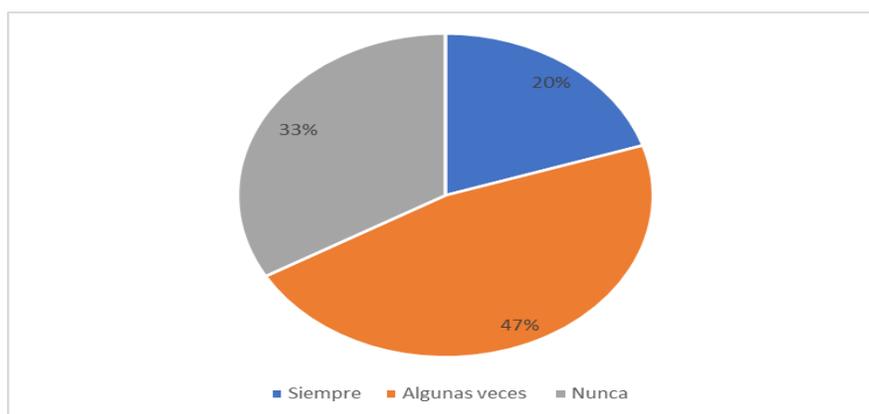
Ítem 25 ¿Realiza usted como vocero del concejo comunal un registro de las actividades?

Cuadro N°26.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Siempre	12	20 %
Algunas veces	28	47 %
Nunca	20	33 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°25. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°25.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la grafica 25 respecto al ítem 25 se puede observar que un 47% de los encuestados dicen algunas veces realizar un registro de las actividades, mientras que un 33% no lo realizan y un 20 siempre lo hace. Este sentido, los voceros como los responsables de instrumentar los planes comunitarios, se constituyen como gerentes en el ámbito comunitario, ya que estos son los encargados de convertir los problemas en potencialidades, de manera efectiva gestionar los recursos y promover la participación del colectivo (Vielma, 2008). Por cuanto es necesario que los voceros implementen estrategias de gestión llevando de esta manera un registro de actividades.

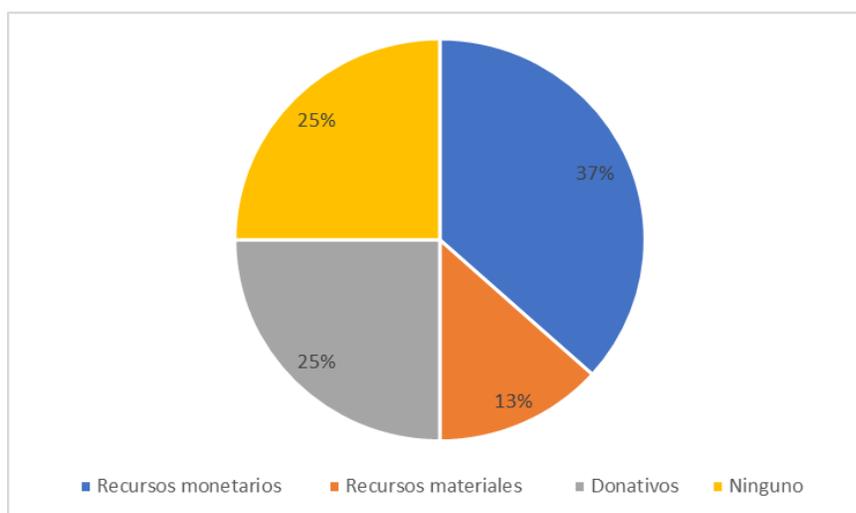
Ítem 26 ¿Cuál o cuáles de los siguientes tipos de recursos ha recibido?

Cuadro N°27.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Recursos monetarios	22	37 %
Recursos materiales	8	13 %
Donativos	15	25 %
Ninguno	15	25 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°26 Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°26



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la gráfica 26 respecto al ítem 26 se puede observar que un 37% de los encuestados sobre Cuál o cuáles de los siguientes tipos de recursos ha recibido respondieron que monetarios y un 25% ninguno a lo que un 25% dice ser donativos y un 13 recursos materiales. Por lo que la LCC (2009) Los recursos aprobados y transferidos para los consejos comunales serán destinados a la ejecución de políticas, programas y

proyectos comunitarios contemplados en el plan comunitario de desarrollo integral y deberán ser manejados de manera eficiente y eficaz para lograr la transformación integral de la comunidad” por lo que deben promocionar la autogestión y no solo esperar los recursos del estado.

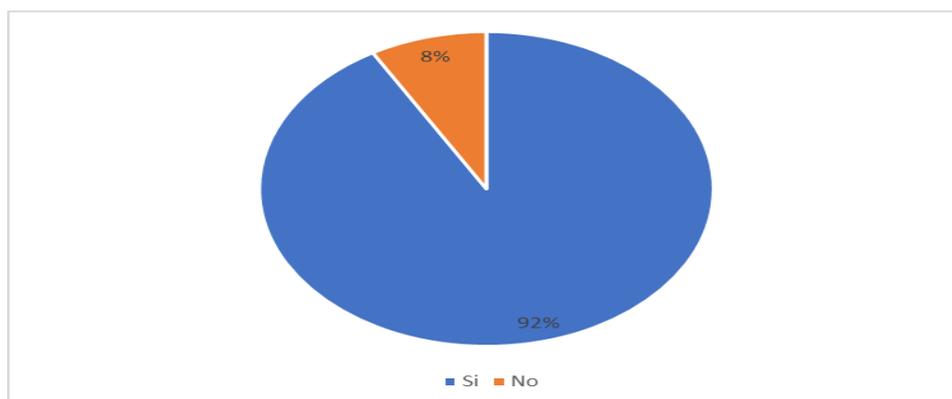
Ítem 27 .- ¿Realiza usted seguimiento al concejo comunal sobre la rendición de cuentas de los recursos asignados?

Cuadro N°28.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	55	92 %
No	5	8 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°27. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°27.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la grafica N° 27 el 92% de los encuestados afirman realizar seguimiento al concejo comunal sobre la rendición de cuentas de los recursos asignados y otro 8% dicen no hacerlo. Por lo que la LCC(2009) La evaluación es la última fase del proceso de la política pública y, puesto que el proceso es cíclico, es también la primera. El análisis de los

resultados conduce a una revisión del estado del problema que puede dar lugar a una nueva política, a la continuación de la existente o a la terminación de la misma.

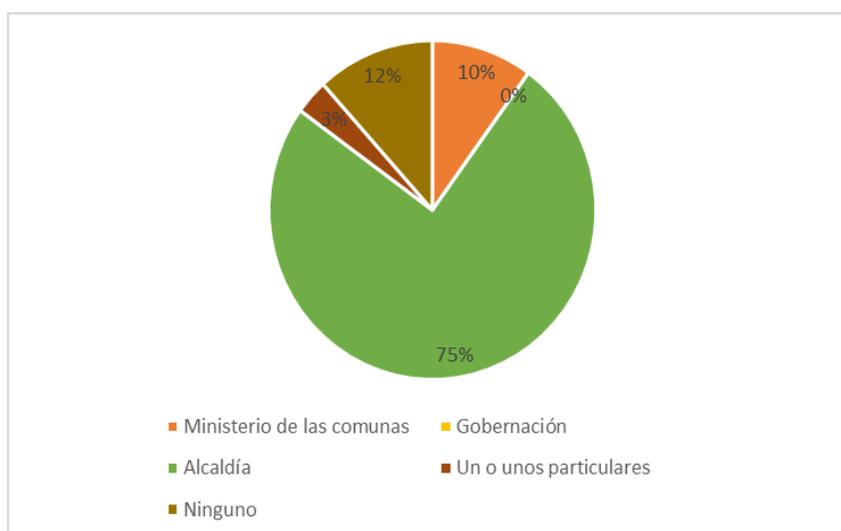
Ítem 28 ¿Ha recibido usted como vocero del consejo comunal capacitación mediante de alguno de los siguientes entes?

Cuadro N°29.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Ministerio de las comunas	6	10 %
Gobernación	0	0 %
Alcaldía	45	75 %
Un o unos particulares	2	3 %
Ninguno	7	12 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°28. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°28.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se observa en la gráfica N° 28 el 75% de los encuestados expresan haber recibido capacitación mediante de la Alcaldía; un 10% por parte del Ministerio de la comuna; por otra parte un 12% por ninguno y finalmente un 3% particulares Por lo que la LCC(2009) En este sentido, los voceros como los responsables de instrumentar los planes comunitarios, se constituyen como gerentes en el ámbito comunitario, ya que estos son los encargados de convertir los problemas en potencialidades, de manera efectiva gestionar los recursos y promover la participación del colectivo (Vielma, 2008). Son los voceros quienes deben buscar la capacitación para un mejor desarrollo.

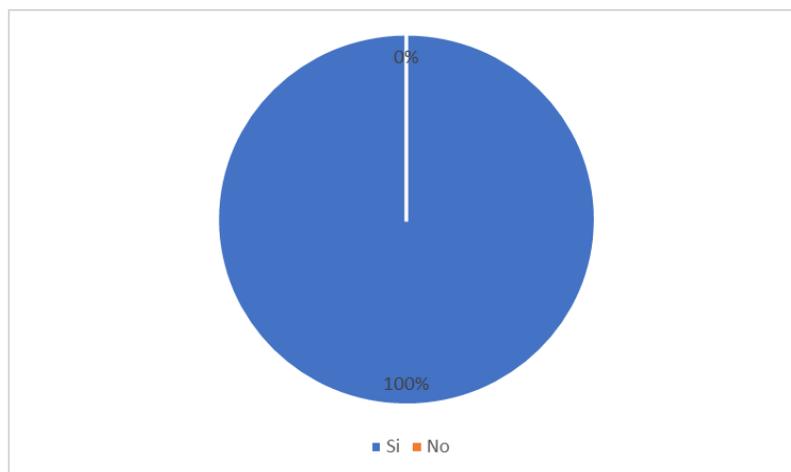
Ítem 29 ¿Está interesado usted como vocero del consejo comunal capacitarse en el cargo que le corresponde?

Cuadro N°30.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	60	100 %
No	0	0 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°29. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°29.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la gráfica N° 29 el 100% de los encuestados afirman estar interesado usted como vocero del consejo comunal capacitarse en el cargo que le corresponde. A su vez Castillo (2011) expresa que “proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones difíciles. Esto representa una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus procesos de toma de decisiones.” (p. 19) Por lo que la comunidad estudiada está en la disponibilidad de capacitarse.

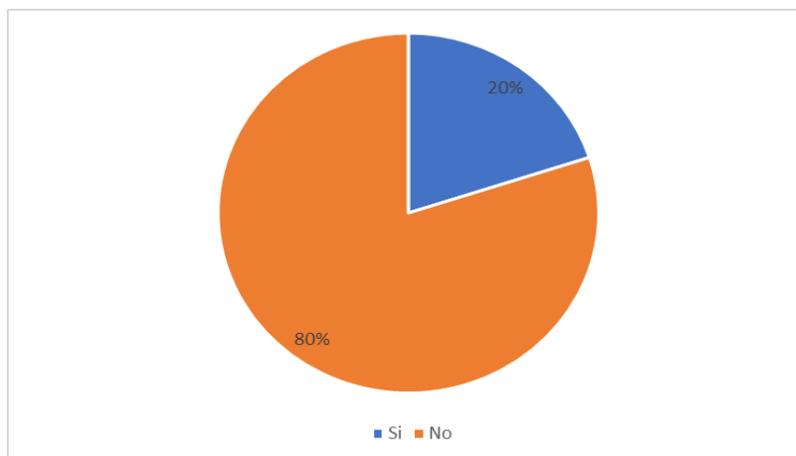
Ítem 30 ¿Ha realizado usted alguna vez como vocero del consejo comunal la evaluación de su gestión?

Cuadro N°11.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	12	20 %
No	48	80 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II

Gráfico N°30. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°30.



Fuente: Rodríguez (2020).

En lo que respecta a la gráfica 31 del ítem 31 si han realizado alguna vez como vocero del consejo comunal la evaluación de su gestión un 80% respondieron que no lo han hecho mientras que un 20% si lo han realizado. Lahera (2002) señala que “en las políticas públicas se pueden distinguir cuatro momentos – ya que no necesariamente etapas consecutivas – el origen, diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas” (p. 73). Siendo la evaluación la última fase por cuanto es necesario realizarla para un mejor funcionamiento.

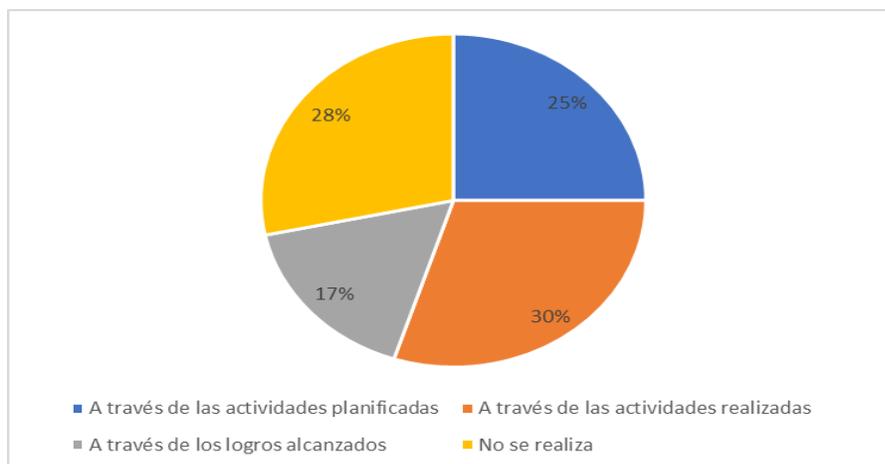
Ítem 31 ¿Cómo realizan la evaluación de las gestiones?

Cuadro N°32.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
A través de las actividades planificadas	15	28%
A través de las actividades realizadas	18	30 %
A través de los logros alcanzados	10	17 %
No se realiza	17	28 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°31. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°31.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la gráfica N° 31 el 30% de los encuestados en cuanto a si realizan la evaluación de las gestiones un 30% dicen hacerlo a través de actividades realizadas, un 28% no lo realizan, un 25% a través de actividades planificadas y finalmente un 17% a través de los logros alcanzados. Por lo que al respecto Olivar (2015) manifiesta que “la evaluación de las gestiones se deben realizar a través las actividades planificadas, ya que a través de ello se pueden lograr el éxito de las actividades trazadas” (p 19) por lo que los voceros del concejo comunal lo hacen a través de las actividades realizadas lo que no permite verificar si fueron planificadas.

Ítem 32 ¿Mediante cual o cuales de los siguientes medios se comunican los voceros del consejo comunal?

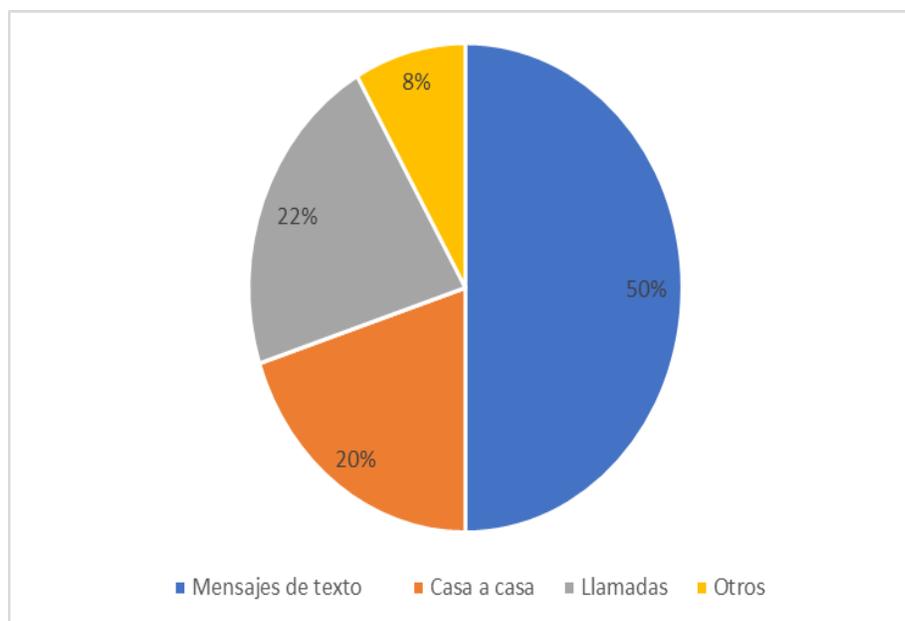
Cuadro N°33.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Mensajes de texto	30	50 %
Casa a casa	12	20 %
Llamadas	13	22 %

Otros	5	8 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°32. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°32.



Fuente: Rodríguez (2020).

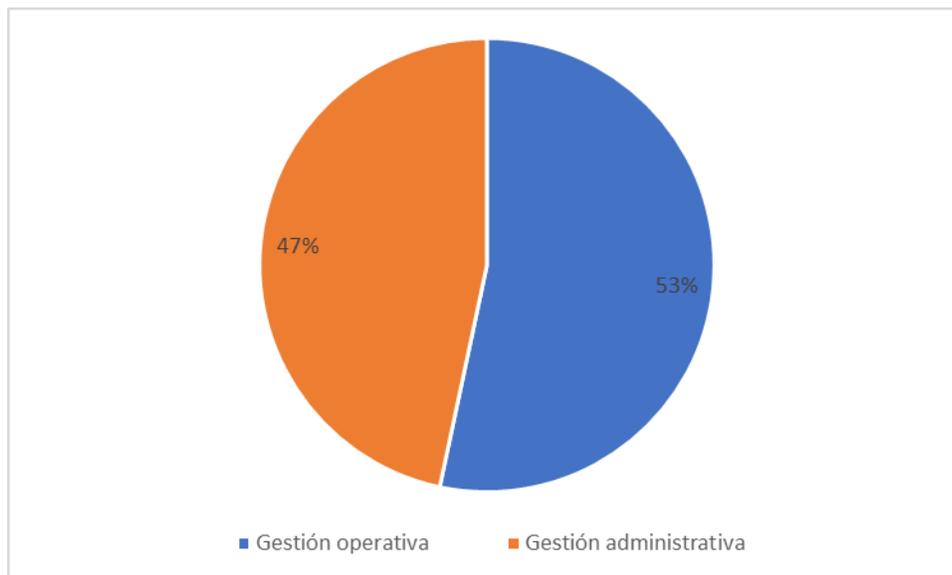
Ítem 33 ¿Considera usted que al consejo comunal lo fortalece el apoyo comunitario en algunas de las siguientes gestiones?

Cuadro N°33.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Gestión operativa	32	53 %
Gestión administrativa	28	47 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°33. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°33.



Fuente: Rodríguez (2020).

Como se evidencia en la grafica N° 33 el 63% de los encuestados dicen que la gestión operativa fortalece el apoyo comunitario; mientras que un 47% dicen que la administrativa a los que Arnoleto y Díaz. (2009), definen la gestión operativa como: Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas (p123). Lo que nos ayuda a la parte comunitaria para su fortalecimiento.

Ítem 34 ¿Considera usted que al consejo comunal lo fortalece el apoyo financiero en algunas de las siguientes gestiones?

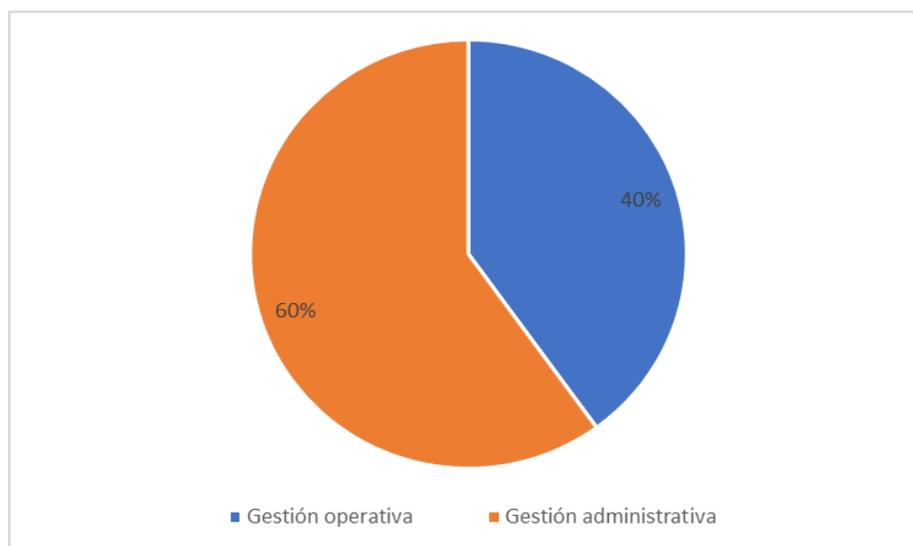
Cuadro N°35.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)

Gestión operativa	24	40 %
Gestión administrativa	36	60 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°34. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°34.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la gráfica N° 34 el 60% de los encuestados expresaron que la gestión Administrativa fortalece el apoyo financiero en algunas de las siguientes gestiones; mientras que un 40% dicen ser la operativa. Arnoletto y Díaz. (2009), La gestión de proyectos, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

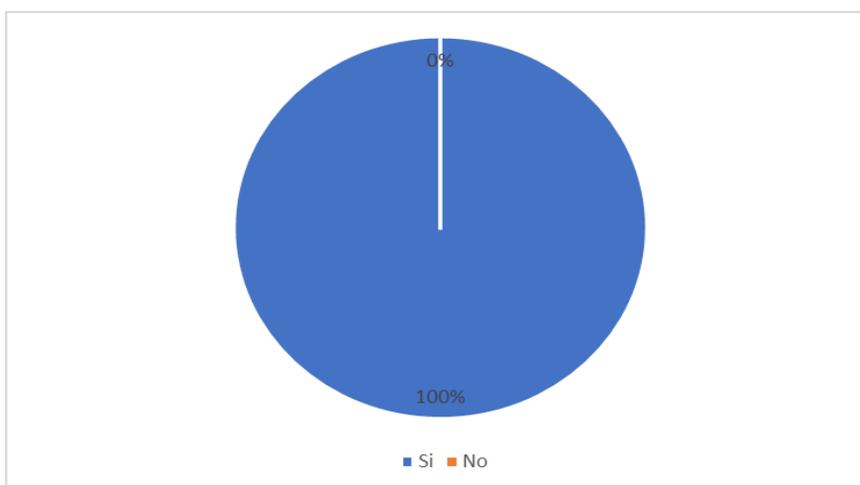
Ítem 35 ¿Está usted de acuerdo en que se diseñe una planificación estratégica para su consejo comunal?

Cuadro N°36.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	60	100 %
No	0	0 %
Total	60	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°35. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°35.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la gráfica N° 35 el 100% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que se diseñe una planificación estratégica para su consejo comunal. Por lo que Rodríguez 2020, expresa que un plan Estratégico “Es verdaderamente amplio y muy variado el panorama metodológico para el diseño de planes estratégicos de gestión.” Por cuanto la población esta abierta a la implementación de nuevos mecanismo para desarrollar el progreso en sus sectores

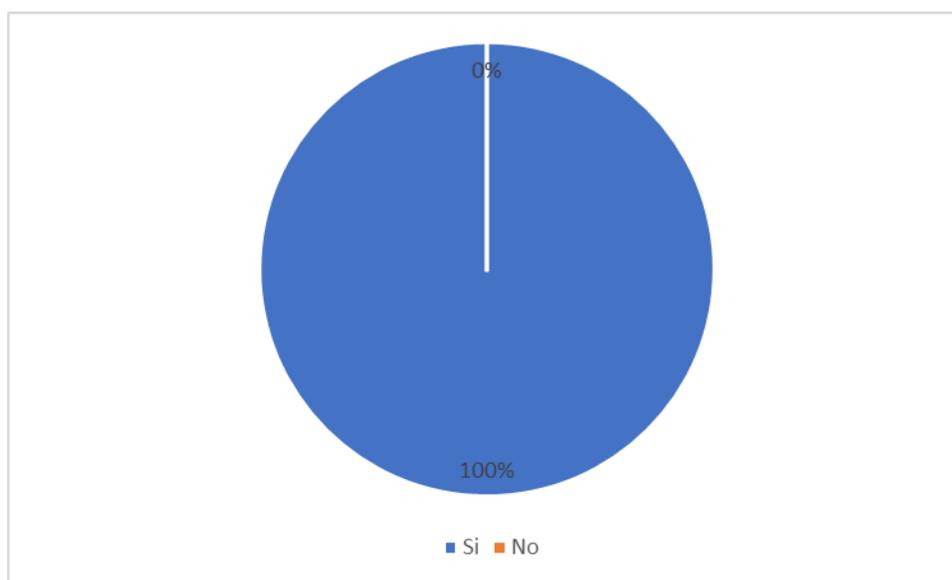
Ítem 36 ¿Está usted de acuerdo en participar en el diseño de una planificación estratégica para su consejo comunal?

Cuadro N°37.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (FA)	FRECUENCIA RELATIVA (FR)
Si	60	100 %
No	0	0 %
Total	60	100 %

Fuente: Instrumento aplicado a los voceros de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Gráfico N°36. Distribución porcentual de las respuestas aportadas en el ítem N°36.



Fuente: Rodríguez (2020).

Según se evidencia en la gráfica N° 36 el 100% de los encuestados afirman estar de acuerdo en participar en el diseño de una planificación estratégica para su consejo comunal: por lo que de acuerdo a Hernández (2009) una de las características de la participación ciudadana es su carácter voluntario, ya que definida “es libre, no es impuesta ni decretada. El Estado debe fomentarla pero no exigirla ni condicionarla. Es un derecho de las personas “(p. 69). Siguiendo esta definición, el Estado es el encargado de procurar impulsar y crear herramientas para garantizar la participación, esta

surge como una acción voluntaria de los ciudadanos en involucrarse en el proceso de la gestión pública, con el fin de mejorar en el entorno es donde se desenvuelven, convirtiéndose en actores sociales en función del beneficio de la colectividad. Siendo así una oportunidad de los voceros participar voluntariamente mediante la motivación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis y la presentación de los resultados obtenidos en la investigación de campo, desarrollada para el diseño de un modelo de plan estratégico para el mejoramiento de la gestión operativa de los consejos comunales, se expresan las conclusiones derivadas de este trabajo y las recomendaciones estimadas como muy pertinentes en función de los objetivos que persigue esta investigación.

Conclusiones

El tema del funcionamiento de los consejos comunales al ser relativamente novedoso en la presente historia de la gestión pública del estado venezolano, es complejo y apasionante, generando su accionar beneficios tanto como fallas y dificultades, lo que amerita una revisión profunda de su comportamiento operativo en aras de lograr que su desempeño sea cada vez más cercano a lo esperado y que pueda colmar las expectativas de la colectividad en general. Dentro de las conclusiones positivas que arroja este estudio se pueden señalar:

- Aún es muy baja la participación de la colectividad en los planes y proyectos asociados a la comunidad. Aun haciéndose un diagnóstico adecuado de problemas, necesidades y requerimientos, son pocos los voceros comunitarios que participan en la elaboración de los planes, programas y proyectos para sus comunidades.
- En muchos casos se ha apreciado que los miembros de los consejos comunales parecen no contar con los conocimientos y las

capacidades para la gestión de estas instancias de poder. Esta deficiencia se ha detectado al momento de manejar los planes operacionales del consejo comunal, la gestión de proyectos comunitarios, manejo y rendición de cuentas del apartado financiero y de recursos de cara a las comunidades.

- La presencia en las comunidades de suficiente talento humano con formación profesional, hasta con estudios de cuarto nivel, y suficiente capacidad para aportar ideas creativas y productivas y asumir tareas de dirección y liderazgo comunitario. Conseguir la motivación de este recurso humano y convencerlo de la importancia de su participación activa en las tareas de transformación de su medio ambiente.
- Existencia en las comunidades de recursos para generar iniciativas socio productiva con características propias y respeto por las vocaciones de las señaladas comunidades. Con estrategias adecuadas para darle impulso al desarrollo de las actividades de producción comunitaria en los ámbitos productivos primarios (sector agropecuario), secundarios (agroindustria) y terciarios (comercio y servicios), previa identificación de las potencialidades y vocación de la comunidad, puede permitir la construcción de redes económicas totalmente sustentables, con mejoras sustanciales de la calidad de vida de los ciudadanos.
- En las comunidades se palpa el deseo de los ciudadanos por expresarse y ser partícipes de las soluciones políticas con impacto en sus espacios geográficos, es decir, el deseo de ser agentes activos en la generación de las transformaciones necesarias para mejorar sus comunidades. En este sentido es menester darle curso y encausar estas inquietudes, con formación de calidad para que los ciudadanos conozcan en profundidad los mecanismos de participación y como ejercerlos.

- Con la retoma de la política por parte del ciudadano común, se ha potenciado el reconocimiento de los liderazgos comunitarios y la reactivación de los mismos, lo que es un hecho sumamente positivo, porque al emerger los nuevos liderazgos se produce la renovación de la dirección comunitaria y enfoques frescos y novedosos en la búsqueda de soluciones a las ingentes problemáticas sociales presentes en los espacios comunitarios.
- Reconocimiento de la figura del consejo comunal por parte de los vecinos, como una figura o instancia de poder local. Este reconocimiento entraña que esta institución de relativa reciente aparición dentro del estamento organizacional del Estado ya es aceptada por la población como una figura de interlocución válida para abordar los problemas que aquejan a la comunidad y buscarle soluciones.

Dentro de las conclusiones no positivas que arroja la investigación en torno al tema abordado, se mencionan:

- Es un hecho público y notorio recogido en la investigación, que no se están aplicando de manera estricta o respetando los fundamentos teóricos y legales para la participación ciudadana contemplados en las leyes inherentes a los consejos comunales y a la participación de los vecinos en los hechos políticos relacionados con la gestión pública. Estas falencias obedecen, entre otras razones, al desconocimiento por la escasa formación o a la indolencia y dejadez de los responsables de la toma de decisiones sobre este tema.
- En la formulación y presentación de muchos proyectos para darle soluciones de las necesidades y requerimientos de las comunidades, se observan fallas y debilidades evidentes, lo que se traduce en la obtención de resultados incongruentes con lo deseado o previsto y la consecuente frustración de la ciudadanía.

- Se observa gran desgano y poca motivación de los habitantes para participar en las asambleas y actos tendentes a buscar soluciones a los problemas comunitarios. Las comunidades son reactivas y su mayor esfuerzo se centra generalmente en realizar críticas y cuestionamientos sobre las acciones acordadas por quienes sí participan, los menos, cuando tienen la oportunidad de proponer y plantear ideas que pueden constituirse en posibles soluciones consensuadas, después de debatidas.
- Se ha apreciado que existe en la población aún mucho desconocimiento sobre las unidades que conforman la figura del consejo comunal. Este desconocimiento dificulta proponer acciones en las instancias adecuadas, cómo proponerlas y como realizar el seguimiento y evaluación, en caso de ejecutarse.

Recomendaciones

En el desarrollo de esta investigación se han evidenciado un conjunto de errores, debilidades y faltas que han afectado grandemente el desarrollo de la figura de los consejos comunales como entes del poder local y han generado que la población, los beneficiarios directos de su acción, acepte esta figura y se reconozca en ella con la convicción de que ha sido ésta la mejor solución que el Estado ha creado en aras de empoderar a las comunidades. En razón de los resultados obtenidos se proponen unas recomendaciones orientadas a mejorar la situación del desempeño de los consejos comunales. Entre las más importantes:

- Crear programas estructurales de capacitación y formación de las comunidades en diversas áreas y temas relacionados con el funcionamiento de los consejos comunales, de manera que puedan participar en los diversos ámbitos de acción de la gestión comunal con conocimiento de causa, lo que contribuirá a que los ciudadanos realicen mejores aportes.

- Promover la capacitación específica de las comunidades en la realización de análisis estratégico formales que permitan identificar de mejor manera los problemas reales de la comunidad y priorizarlos, poniendo en contexto los recursos con que se cuenta para su solución y los elementos que pueden afectar u obstaculizar la puesta en práctica de tales soluciones.
- Capacitar a los miembros de la comunidad en la elaboración de planes estratégicos para que su colaboración, mancomunada con los miembros de los consejos comunales, en ese sentido sea provechosa y asertiva. Es necesario que creado el plan estratégico sean divulgados sus elementos componentes para conocimiento de todos los vecinos, utilizando todos los medios al alcance de los voceros comisionados a tal efecto.
- Estimular a los profesionales que residen en las comunidades, captándolos e incorporándolos a que participen en los proyectos comunitarios mediante estrategias basadas en el uso de los recursos que el Estado logre aportar para llevar a cabo los señalados proyectos que se puedan presentar y de esta manera aprovechar su valiosa cooperación en tareas que eleven el nivel y la eficiencia de los consejos comunales.
- Fomentar el uso de los recursos obtenidos del Estado en emprendimientos socio productivos dentro de las comunidades, en pro de alcanzar la autogestión y sustentabilidad y mejora de la calidad de sus habitantes de esos espacios geográficos.
- Buscar apoyo técnico del Estado para la formación del talento humano que reside en las comunidades que podrá dar soporte y colaboración en la gestión de los consejos comunales. Es importante lograr el concurso y la participación del funcionariado técnico del Estado, los más capaces, en incentivar a las comunidades a participar en la búsqueda de soluciones a sus problemas, lo que puede hacerse a

través de talleres, simposios, seminarios o cualquier otra actividad, sobre todo en los órdenes legales y procedimentales, que estimule a la población a participar.

- Promover en la población la importancia que tienen las relaciones interinstitucionales y enseñarles sobre los mecanismos para gestionar y lograr acuerdos con los diversos entes del Estado que puedan prestar su concurso para un mejor funcionamiento de los consejos comunales y el desarrollo de soluciones a las problemáticas comunitarias.
- Hacer los mayores esfuerzos para facilitar en la población, a partir del estudio de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, el entendimiento de para qué han sido creados y cuáles son las unidades técnicas que lo conforman, sus funciones y responsabilidades, con la finalidad de que las personas, con mayor y mejor conocimiento al respecto, pueda mantener mejor calidad de interacción con estas figuras de poder.
- Estimular en la población habitante de las comunidades la enseñanza sobre la necesidad del trabajo comunitario o en equipo en pro de objetivos e intereses comunes o colectivos, por encima de diferencias político ideológicas.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS VOCEROS EN LOS CONSEJOS COMUNALES

Presentación

La organización comunitaria y las diversas formas de manifestación de la participación en este ámbito, han sido estudiadas por décadas en las Ciencias Sociales y el Trabajo Social; tales modalidades de organización y promoción de la participación se han expresado de acuerdo a la concepción de Estado y a la visión de desarrollo que ha asumido el estamento político en períodos históricos determinados.

De allí que en la actualidad, los Consejos Comunales representan una nueva expresión de organización comunitaria en Venezuela, formalizada a partir del año 2006 con la promulgación de la Ley de Consejos Comunales que regula sus competencias y atribuciones, así como sus correspondientes reformas; lo cual implica una moderna forma de ejecutar esas competencias y de gestionar procesos participativos, regulados por un marco jurídico y por lineamientos gubernamentales. Es evidente que la práctica de este modelo desplaza, por la vía de los hechos y del derecho, las llamadas asociaciones de vecinos como principal organización comunitaria históricamente reconocida, que tuvo su mayor auge en los años 70 y 80 del siglo XX.

Sin embargo, ha de reconocerse que los avances de mayor significado sin precedentes en Venezuela lo constituye el hecho de contar con un instrumento jurídico específico, vale decir, la Ley Orgánica de los Consejos

Comunales (2009), y la competencia otorgada sobre la obtención y manejo de recursos para la ejecución de proyectos de diferentes índoles.

Sobre esta base, las implicaciones de estos cambios son amplias y complejas. Las comunidades organizadas que ejercían la participación como mediadores o gestores ante las instituciones públicas o privadas pasan a ser, desde el punto de vista formal, decisores en la jerarquización de sus necesidades, tanto en el diseño como en la ejecución de sus programas o proyectos. No obstante, la complejidad de estas dinámicas plantea simultáneamente el surgimiento de debilidades en la conducción autónoma de estos procesos por parte de los Consejos Comunales y su relación con las instituciones del Estado.

Justificación

Es de suma importancia y muy necesario la elaboración de un plan estratégico en las comunidades, más aún con la participación de los vecinos para contribuir al mejoramiento de la gestión operativa de los consejos comunales como unidades de gobierno local cercanos a la ciudadanía, tiene que ver con el deber ser de tal propuesta, ¿para qué se hace? y ¿qué se pretende resolver con su aplicación?, se trata de hacer lo que nos interesa con los recursos que tenemos. La planificación estratégica está integrada por el proceso sistemático, participativo y continuo, para definir el propósito de la organización, estableciendo metas y objetivos realistas consistentes con la misión y valores de la organización, alcanzables en un plazo de tiempo determinado.

Este plan que se propone nace de los resultados arrojados a través de la entrevista a los miembros de los consejos comunales de los sectores Palma Sola I y Palma Sola II. Lo que se busca es la generación de madurez organizacional en la conducción de los consejos comunales, a partir del uso adecuado de herramientas novedosas de gestión comunal, entre las cuales

el desarrollo de planes estratégicos con participación de la colectividad es una de ellas. Por supuesto que estos procesos llevan asociados un componente de capacitación permanente de calidad para los ciudadanos participantes como sujetos activos en los consejos comunales, en aras de garantizar que los resultados buscados sean lo más cercano posibles a lo planificado.

Objetivos de la propuesta.

Objetivo general:

Fortalecer la gestión operativa de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II, a través de la planificación estratégica, en el Sector Palma Sola, Parroquia Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, Estado Barinas.

Objetivos Específicos:

Construir una matriz foda que permita el análisis de los elementos positivos y negativos que existen en los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Analizar los factores internos y externos de la matriz FODA de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II, contribuyendo así en la anulación de los aspectos negativos y el realce de los aspectos positivos del sector.

Implementar el modelo de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión operativa de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II.

Factibilidad.

La factibilidad de la propuesta se mide por la disposición que tienen los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II en talentos humanos, técnicos y económicos para implementarla, al respecto se menciona lo siguiente:

Factibilidad Jurídica: Los recursos legales hacen referencia al basamento jurídico en el cual se fundamenta para realizar la presente propuesta, por ello se puede decir que la implementación de un Plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión operativa de los consejos comunales, está enmarcada en la normativa legal como lo es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley Orgánica de Consejos Comunales (2009), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010)

Factibilidad Social: En la actualidad la forma de dar respuestas a las necesidades comunitarias, es a través de los consejos comunales, quienes son una autoridad de inclusión en el desarrollo y ejecución de las políticas públicas del Estado, enmarcadas a su vez en las necesidades de la comunidad, puesto que están establecidas como instancias para el autogobierno, es por ello, que el consejo comunal se apoyará en la metodología del ciclo comunal, que consiste en la aplicación de las fases de diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social, con el objeto de hacer efectiva la participación popular en la planificación

Factibilidad Institucional: El plan estratégico que se propone será ejecutado por los mismos voceros de los consejos comunales Palma Sola I y Palma Sola II, quienes conocen detalladamente los aspectos relevantes con los que cuenta el sector .

Factibilidad Técnica: Por otro lado, los consejos comunales cuentan con los recursos técnicos necesarios para la implementación del plan estratégico

propuesto y se refiere a una computadora en donde se podrá guardar los procedimientos planteados como herramienta de consulta y guía en su puesta en marcha por cada unidad del consejo comunal, asimismo, los voceros de la Unidad de Contraloría Social está dispuesta a realizar el control y seguimiento a la ejecución de la propuesta.

Factibilidad Económica: Cuenta con el talento humano para la capacitación de los voceros y voceras de los Consejos Comunales Palma Sola I y Palma Sola II. Es importante señalar que la implementación de la propuesta no genera gastos económicos, al contrario, los beneficiarios harán aportes económicos para la sustentabilidad y autogestión, siendo una inversión que le proveerá de tranquilidad económica y social al sector.

Diseño del objetivo general.

El diseño del objetivo general del modelo debe permitir construir una herramienta de forma consensuada y con participación de las comunidades, que conduzca a la generación de condiciones para dar un salto cualitativo y cuantitativo en la gestión operativa de los consejos comunales. La creación del objetivo general requiere que los habitantes de la comunidad que participen en la elaboración de la matriz FODA del sector, conozcan y sepan claramente cuál es la meta a la que se aspira con la elaboración de esta herramienta, y dónde se aspira a llegar con su ejecución.

Aunque el objetivo general no señala de forma concreta resultados directamente medibles a través del uso de indicadores, si recoge y expresa el propósito central de lo que se pretende acometer, debiendo tener una sintonía directa con la misión y visión diseñada en el plan estratégico de la organización o entidad responsable del proyecto. Es pertinente formar a los miembros de la comunidad para que aprendan como construir un objetivo general que realmente recoja el propósito de lo planificado. Es uno de los

secretos de un buen plan estratégico. Dentro de las condiciones que debe cumplir un buen objetivo general, se pueden señalar:

Debe ser único.

Estar soportado por un conjunto de objetivos específicos interrelacionados entre sí.

Debe ser consistente con el problema que se intenta resolver.

Debe ser realista, congruente e importante.

Contar con atributos cualitativos, es decir, la calidad del objetivo importa; integral, puesto que agrupa un conjunto de objetivos específicos que contribuirán a su logro; y terminal, en tanto que se acaba con su consecución.

Definición de los objetivos específicos.

Los objetivos específicos vienen a ser los elementos de soporte a desarrollar para alcanzar el propósito del proyecto abordado u objetivo general. Expresan de manera precisa los pasos o metas a cumplir para lograr el resultado de la meta central prevista y propuesta señalando un camino a seguir, aunque no necesariamente contemplen la realización de acciones medibles a través de indicadores.

Lo que sí es necesario entender es que todo objetivo formulado debe ser expresado con claridad en aras de evitar posibles desviaciones en el proceso a seguir para conseguir un resultado planteado, y debe ser factible de lograr. Otra cualidad que requieren los objetivos específicos es la congruencia que debe existir entre ellos. Todo esto implica la necesidad de educar a los miembros de las comunidades para que aprendan a formular, participando de manera activa, los objetivos específicos asociados al objetivo general propuesto, e inherentes a la formulación y ejecución de un plan

estratégico tendente a producir mejoras apreciables en la conducción de los consejos comunales.

En su formulación se deben tomar en consideración los atributos que lo definen, como:

Ser cualitativos. lo esencial en ellos es la calidad de propósitos.

Conductuales. Enuncian lo que corresponde hacer en cada fase, a quienes asumen el propósito como responsabilidad.

Específicos. Detallan con precisión y claridad partes del objetivo general del cual forman parte.

Plan estratégico de gestión.

Es verdaderamente amplio y muy variado el panorama metodológico para el diseño de planes estratégicos de gestión. En Latinoamérica, si se revisan modelos se puede evidenciar que no existe un modelo único de plan estratégico de aplicación en las organizaciones públicas. En el caso de este trabajo de investigación, se pretende formular un modelo sencillo y fácil de seguir, que tenga aplicabilidad en la gestión de los consejos comunales como instancias de poder local cercanas al ciudadano, como una vía para mejorar la calidad de la gestión de tales unidades de gobierno con la participación activa de los ciudadanos.

Para el diseño del modelo a desarrollar se han tomado en consideración tres aspectos de capital importancia: un proceso estratégico, que contempla la cobertura de un conjunto de fases que van desde el diagnóstico de la situación, pasando por la formulación y ejecución de las estrategias, hasta la etapa de seguimiento y control; la definición y aplicación de elementos dinamizadores, que comprende la ejecución de fases de formación, vinculación, comunicación y control estratégico; y el tercero la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, en donde se

asignarán responsabilidades de apoyo para la ejecución del plan estratégico a los más aptos y mejor capacitados del medio ambiente comunal.

Proceso estratégico.

Como ya ha sido señalado, el proceso estratégico es uno de los pilares en los cuales ha de apoyarse el modelo de plan estratégico a diseñar para el mejoramiento de la gestión en los consejos comunales. Su aplicación comporta el accionar de un conjunto de fases o etapas a cubrir, las cuales serán detalladas seguidamente, en orden de ejecución.

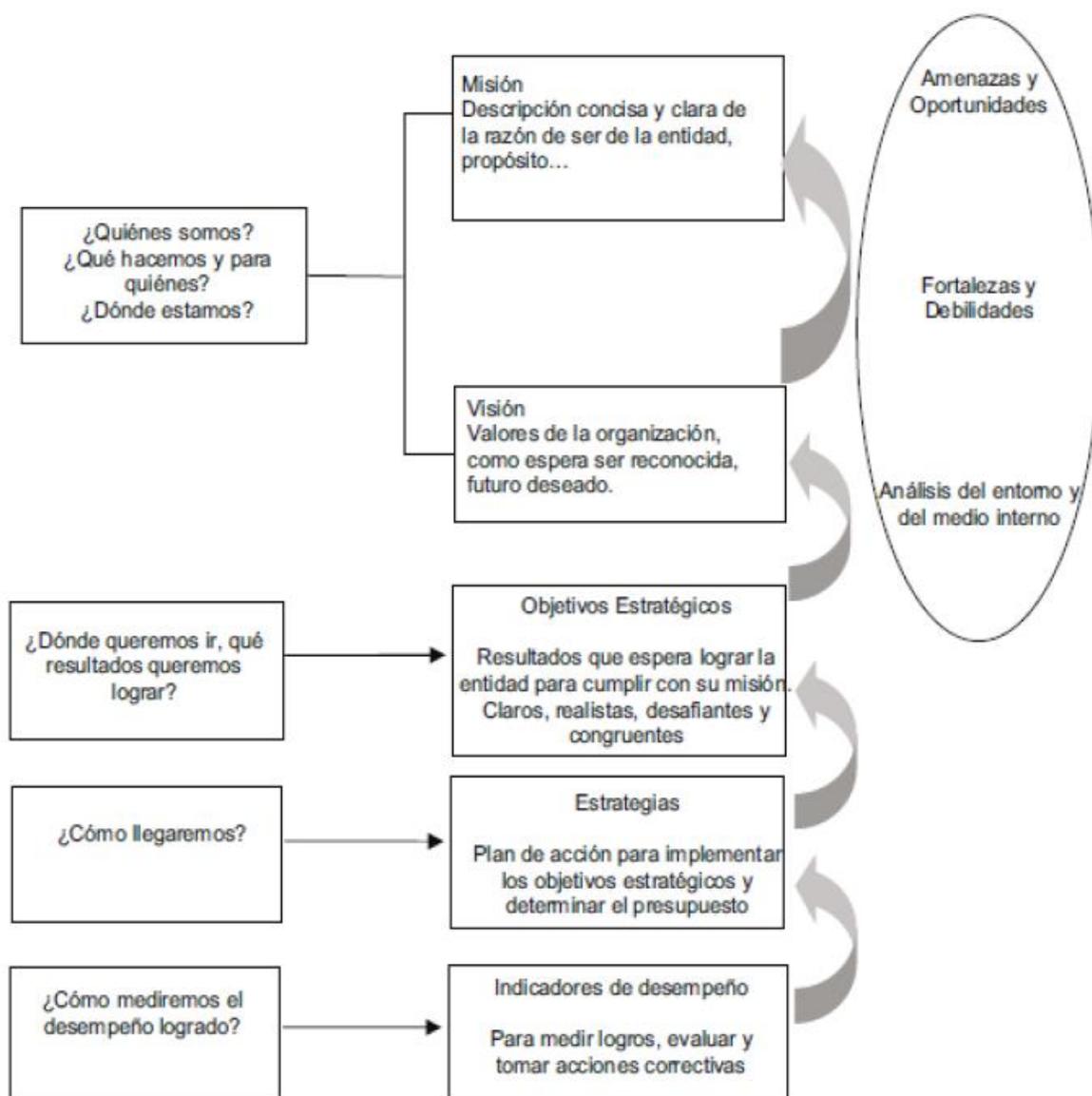
Realización de un diagnóstico estratégico.

En absolutamente necesario realizar un diagnóstico exhaustivo e integral de la situación real de la comunidad para poder fijar los objetivos que recojan la solución a dichos problemas, mediante el establecimiento de estrategias adecuadas por parte del consejo comunal. Para ello es necesario sensibilizar y formar a los miembros de la comunidad, de manera que sus aportes sean lo más valiosos posibles, enseñándoles como determinar las fortalezas y debilidades, aspectos internos que son parte connatural de la comunidad, tanto como las fortalezas y debilidades, aspectos externos sobre los que no tiene control. Esto forma parte de la reconocida técnica del análisis FODA.

El análisis FODA comprende la revisión detallada de las brechas situacionales comunitarias con el fin de intervenirlas de manera correcta para cumplir con los objetivos planteados. Las señaladas brechas pueden presentarse a raíz de debilidades organizacionales o de problemas coyunturales. El análisis FODA permite realizar un diagnóstico totalmente dinámico de la situación. La identificación de las brechas o distancias entre situación actual, diagnóstico, y futura, resultados esperados, implica la estructuración de cursos de acción, estrategias, para enfrentarlas y resolverlas.

En este caso, el desempeño de la organización líder como ejecutora del plan estratégico, consejos comunales, debe responder no solo al cumplimiento de los objetivos, eficacia, sino también al uso óptimo de los recursos disponibles para ello, eficiencia, y la garantía por el cumplimiento de ciertos estándares de los usuarios de las políticas públicas. Para la elaboración de un diagnóstico estratégico de calidad, han de realizarse las siguientes actividades:

- Formación de los miembros de la comunidad en la realización de análisis FODA.
- Creación de mesas de trabajo por áreas.
- Determinación de problemas prioritarios de la comunidad por áreas, mediante el uso de análisis FODA.
- Recoger esta información en un documento aprobado por los participantes y compartirla con los miembros del consejo comunal.



Cuadro n° 38

MATRIZ FODA DE CONSEJOS COMUNALES PALMA SOLA I Y PALMA SOLA II			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>F1.- En las comunidades se consiguen profesionales preparados en diversas áreas del conocimiento, cuyos aportes pueden ser de inestimable ayuda al momento de establecer estrategias tendentes al mejoramiento de las mismas.</p> <p>F2.- Deseo de la población de trascender hacia estadios de mejor calidad de vida.</p> <p>F3.- En las comunidades se cuenta con suficientes recursos para emprender iniciativas socio productivas sector agropecuario a una escala que les permita ser económicamente sustentables.</p> <p>F4.- En las áreas geográficas comunitarias existen espacios aptos para el desarrollo de actividades recreativas y culturales para los habitantes de la comunidad.</p> <p>F5.- Reactivación del debate</p>	<p>O1.- Existencia de recursos por parte del Estado para apoyar el desarrollo de los consejos comunales.</p> <p>O2.- Funcionarios del Estado capacitados para trabajar y darle todo el apoyo técnico a los consejos comunales para su desarrollo.</p> <p>O3.- Estructura jurídica (Leyes, decretos) creada específicamente para darle soporte legal a la figura de los consejos comunales.</p> <p>O4.- Posibilidad de crear mancomunidades de consejos comunales para manejar proyectos comunitarios en conjunto, en ámbitos geográficos mucho más</p>	<p>D1.- Debilidad evidente en formulación y presentación de proyectos para la gestión de las necesidades de las comunidades.</p> <p>D2. Desgano y poca motivación de los habitantes para participar en las asambleas y actos tendentes a buscar soluciones a los problemas comunitarios.</p> <p>D3. Limitada formación de muchos miembros directivos de los consejos comunales en conocimientos para la gestión de los consejos comunales.</p> <p>D4.- Escaso control del manejo de las cuentas financieras y de proyectos en los consejos comunales, lo que incentiva la corrupción de los directivos.</p> <p>D5.- Serias dificultades en la organización, gestión y control en la rendición de cuentas de cara a la comunidad.</p> <p>D6.- Diferentes posturas políticas en la conformación de los consejos comunales, entran la búsqueda de soluciones conjuntas.</p> <p>D7.- En muchas entidades</p>	<p>A1.- Cambio de gobierno con otro posicionamiento ideológico o doctrinario, que pueda cambiar, reemplazar, eliminar o quitarle preeminencia a la figura de los consejos comunales.</p> <p>A2.- Consejos comunales dirigidos por personas con tendencias políticas diferentes a las del Gobierno Nacional, lo que puede afectar las relaciones entre ambos entes y dificultar la consecución de recursos para desarrollar proyectos comunitarios.</p> <p>A3.- Excesiva dependencia del Estado, lo que limita, a veces, la dinámica ejecución de proyectos en la comunidad.</p>

<p>en torno a la organización comunitaria.</p> <p>F6.- Ampliación del conocimiento de la gestión de proyectos comunitarios y organización popular.</p> <p>F7.- Renovación de los liderazgos locales, sociales y comunitarios.</p> <p>F8.- Capacidad de potenciar la presión vecinal sobre los agentes del gobierno local, estatal y nacional.</p>	<p>amplios.</p>	<p>prevalece la incomunicación con otras instituciones gubernamentales.</p>	
---	-----------------	---	--

Fuente: Rodríguez (2020).

Cuadro N° 39.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA MATRIZ FODA			
F.O	D.O	F.A	D.A
<p>F1O1.- Vincular a los profesionales que habitan en las comunidades, haciendo uso de los recursos que el Estado aporte, para su captación y estímulo, en pro de estimular su cooperación en tareas que eleven el nivel y la eficiencia de los consejos comunales.</p> <p>F4O1.- Solicitar y aplicar los recursos mencionados en iniciativas de emprendimiento socio productivo en las comunidades.</p>	<p>D1O1.- Formar a profesionales de la comunidad en elaboración y evaluación de proyectos para canalizar, con estas herramientas, los recursos que el Estado dispone para la ejecución de los señalados proyectos.</p> <p>D1O2.- Solicitar apoyo técnico y aprovechar a los funcionarios del Estado encargados de dar soporte a los consejos comunales en la formación del talento humano comunitario.</p> <p>D2O2.- Aprovechar el concurso de los técnicos del Estado para incentivar a los vecinos a la participación activa en la búsqueda de soluciones, a través de cursos, talleres, seminarios, simposios y cualquier otro tipo de actividades que induzca y motive las aportaciones de las comunidades.</p> <p>O2 y O3 con D3 a D7. De igual manera las carencias y limitada organización de las directivas de los consejos comunales para la gestión de los mismos, se pueden atacar a través de acuerdos con el Estado para que sus técnicos formen al talento humano de dichos consejos en materia legal y procedimental para mejorar la eficiencia. Así mismo, pueden instruirles en el manejo integral mancomunado de proyectos comunes entre varios consejos comunales.</p>	<p>F3A2.- Estimular y promover la autogestión en la comunidad como base de sustentabilidad de sus proyectos en el tiempo, a través de la creación de cadenas de valor socio-productivas.</p> <p>F6 y F8 A2. Promover la capacitación en las comunidades sobre sus deberes y derechos en materia comunal para que aprendan a interactuar con los órganos del poder gubernamental, a todo nivel, en exigencia de sus demandas y requerimientos.</p>	<p>D6A2.- Fomentar y estimular la enseñanza del trabajo comunitario o en equipo en pro de objetivos e intereses comunes, por encima de diferencias político ideológicas</p>

Fuente: Rodríguez (2020).

Cuadro N° 40

Plan Estratégico Comunitario.							
Objetivos	F. A	D.O	Actividades	Fecha y Lugar	Recursos	Evaluación	Observación
Son los elementos de soporte a desarrollar para alcanzar el propósito del proyecto abordado o metas establecidas.	<i>Al analizarlas será efectiva la radicalización o disminución de las amenazas. De allí crear la estrategia que permita alcanzar el logro de los objetivos.</i>	<i>Al analizarlas será efectiva la radicalización o disminución de las amenazas. De allí crear la estrategia que permita alcanzar el logro de los objetivos.</i>	Son las acciones que conducen a alcanzar los objetivos propuestos.	<i>Donde se hace y el tiempo en que se hace</i>	<i>Con los que se cuenta para realizar las actividades, tanto humanos como materiales</i>	<i>Hace referencia al logro de las metas propuestas</i>	<i>Se refiere a aquellos eventos fortuitos, que permiten o limitan alcanzar las metas.</i>

Fuente: Rodríguez 2020.

Establecimiento del direccionamiento estratégico.

Fijar el direccionamiento estratégico del plan implica determinar de manera clara que se pretende con la aplicación de esta herramienta, dónde se quiere ir, cuál es la filosofía o el espíritu que sustenta y rige a la organización que lo implanta. Se puede considerar el direccionamiento estratégico como un sistema dinámico de anticipación, en tanto que se basa en un constante monitoreo u observación de las fuerzas internas que emplea como de los cambios del entorno que lo perturban, en aras de adelantarse a las modificaciones y tendencias presentes, para enfrentar tales cambios con mayores posibilidades de éxito. El direccionamiento estratégico comprende el establecimiento de la visión de la organización, su misión y los objetivos estratégicos.

La misión de la organización es la declaración duradera de la razón de ser de la misma, es decir, para que está concebida institucionalmente. Expresa los bienes y servicios que entrega, funciones principales que la rigen y justifican su existencia. Su elaboración puede ser tan corta o larga como se precise, pero si es de entender que debe ser de clara comprensión de internalización de todos los que participan dentro de una organización.

En tanto que la visión de una organización está referida a como quiere la organización ser reconocida por los usuarios, internos y externos, y representa los valores sobre los cuales fundamentará su accionar. Se corresponde con el devenir futuro de la organización y en su construcción se requiere tener claras las definiciones estratégicas claves reflejadas en la misión.

Sobre los objetivos estratégicos se puede señalar que se entienden como los logros que la organización pretende alcanzar en un plazo prudencial, para el cumplimiento de su misión en forma eficiente y eficaz, por lo que se evidencia la relación directa de dichos objetivos con la misión

diseñada. Para el establecimiento del direccionamiento estratégico se deben realizar actividades como:

- Capacitación de los miembros de la comunidad para la elaboración del direccionamiento estratégico.
- .Conformación de un equipo conjunto de direccionamiento estratégico con participantes de la comunidad y miembros de los consejos comunales.
- Creación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos del consejo comunal, con el concurso y la participación activa de los miembros de la comunidad.
- Divulgación en la comunidad de estos elementos que conforman el direccionamiento estratégico para el quehacer del consejo comunal bajo lineamientos de un plan estratégico.

Formulación y establecimiento de las estrategias del plan.

Las estrategias son entendidas como las bases fundamentales de la ejecución de todo plan estratégico. Se constituyen en el conjunto de directrices que ayudan a la elección de las acciones adecuadas en pro de alcanzar las metas propuestas por la organización. El diseño de las estrategias permite los planes de acción, erigiéndose en la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. Proporcionan la plataforma, el cómo, para la toma de decisiones en los cursos de acción asumidos.

Tienen estrecha vinculación con los objetivos estratégicos propuestos y con la etapa de seguimiento y control, toda vez que inciden de manera directa en el diseño del perfil de los indicadores necesarios para evaluar, sistemática y permanentemente, el curso de las acciones ejecutadas y contrastadas con los resultados esperados, en procura de cerrar las brechas

existentes entre la situación actual, problemas que se intentan resolver, y la situación esperada, las metas fijadas.

En la definición de las estrategias es importante y necesario considerar los siguientes elementos:

- La posición o imagen de la organización en el entorno o medio ambiente donde participa.
- Un análisis detallado de los productos o bienes que oferta, considerando costos, cobertura geográfica, tecnología utilizada, mecanismos de distribución, posicionamiento en su espacio geográfico, etc.
- Análisis preciso de los usuarios a los que pretende satisfacer, con respeto por sus niveles de satisfacción, capacidad de cubrir las necesidades reales y potenciales de tales usuarios, etc.

Para una debida formulación y establecimiento de estrategias del plan a diseñar, se deben cubrir actividades como:

- . La capacitación de la comunidad, con sensibilización y formación, para que participen de manera asertiva en la formulación de las estrategias para ayudar a mejorar y consolidar la gestión pública de los consejos comunales.
- Crear las mesas de trabajo por áreas, para en función del diagnóstico y de los objetivos estratégicos propuestos y aceptados por todos, iniciar las propuestas para el diseño y establecimiento de las estrategias tendentes a alcanzar las metas previstas.
- Plasmar las estrategias validadas en un documento a compartir entre los miembros de los consejos comunales y miembros de la comunidad.
- Hacer del conocimiento de la comunidad en general, a través de voceros calificados, las estrategias asumidas para el logro de los objetivos,

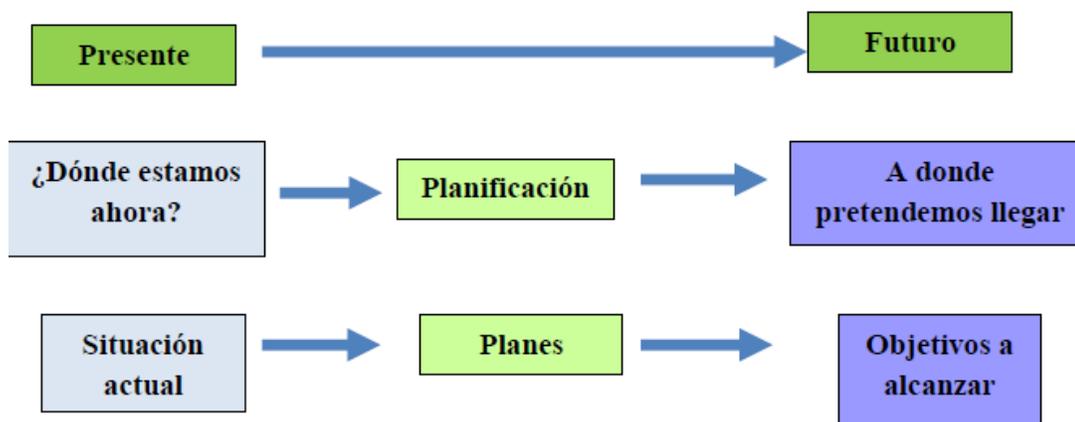
motivándolos a apoyar y participar en las actividades donde el concurso de los vecinos sea importante.

Aplicación de las estrategias del plan.

Ya cubiertos los pasos detallados anteriormente, corresponde poner en práctica las estrategias asumidas de manera conjunta. En este sentido es imperativo que para el buen desarrollo de dichas estrategias haya un serio compromiso y responsabilidad de los actores involucrados, tanto miembros del consejo comunal como de los vecinos, en cumplir con los compromisos que cada quien tiene pautado. De no ser así, las probabilidades de éxito disminuirán sustancialmente. Cabe cubrir las siguientes actividades al momento de aplicar las estrategias determinadas:

- Capacitar a los miembros de la comunidad sobre indicadores de gestión, su construcción y aplicación.
- Con la participación conjunta de miembros de la comunidad y del consejo comunal, en virtud de las estrategias formuladas y aceptadas, construir los indicadores necesarios para evaluar el desarrollo de aplicación de las mencionadas estrategias.
- Definir con propiedad las variables implícitas en la ejecución de las acciones derivadas de las estrategias (tiempo, recursos, equipos humanos).
- Considerar los elementos limitantes para alcanzar las metas previstas y plantear posibles soluciones, en caso de que se presenten tales complicaciones.
- Elaborar los presupuestos orientados al desarrollo de cada estrategia, con los elementos que implica su desarrollo.
- Hacer del conocimiento de la comunidad toda la información relacionada con la aplicación de las estrategias y solicitar sus observaciones al respecto, para una retroalimentación positiva.

- Desarrollar las acciones previstas a cubrir en la aplicación de cada estrategia.



Seguimiento, evaluación y control.

Para que el desarrollo de las estrategias tenga el resultado deseado es necesario aplicar mecanismos para el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de manera permanente. De esta manera, se podrá asegurar el cumplimiento de los objetivos por fases o tomar las acciones correctivas adecuadas en caso de que haya una diferencia apreciable entre lo deseado y lo realizado. Para esto hay que apoyarse en herramientas basadas en indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos, que permitan medir de manera objetiva los resultados.

Este seguimiento tiene que ser efectuado de forma continua a lo largo del período de implantación del plan, permitiendo el control en tiempo real de la evolución y desarrollo de las estrategias. Los indicadores, en cuya definición, según Sacchi (s. f.), se asume metodológicamente “(...) la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.” (p.2), hacen que se puedan comparar los resultados contra la situación deseada y tomar las decisiones orientadas a optimizar la calidad del desempeño del plan. Es importante que para el éxito de las actividades de seguimiento, evaluación y control, se considere:

- Su realización por etapas, objetivo por objetivo, y no pasar a otra etapa sin consolidar la presente.
- Se aplicación con una filosofía de cambio en la cultura de quienes participan en estas actividades, y no como una moda instrumental.
- Suficiente claridad en las diferentes funciones por área de control, para evitar confusiones y duplicación roles.
- Estricta honestidad en su aplicación, con una implicación de “apostolado” de quienes realizan las actividades de evaluación y control.

Para su aplicación dentro del esquema del plan estratégico, se pueden seguir las siguientes fases:

- Capacitación de miembros de la comunidad para las acciones de seguimiento, evaluación y control.
- Crear las mesas de trabajo por áreas para las actividades de seguimiento, evaluación y control.
- Priorizar las actividades a revisar, por áreas, conjuntamente con los miembros del consejo comunal.

Realizar análisis detallados de las actividades evaluadas contrastando costos de ejecución y puesta en práctica con resultados esperados.

- Realizar las recomendaciones pertinentes, con las acciones correctivas a que hubiere lugar, en un documento escrito.
- Comunicar los resultados del seguimiento, evaluación y control de las actividades, a toda la comunidad.

Elementos dinamizadores del proceso estratégico.

Los elementos dinamizadores del proceso estratégico están referidos a la administración del flujo de conocimientos generados (internos y externos, creados o recogidos, explícitos o tácitos), compartidos en ámbitos grupales u organizacionales e internalizados en la dimensión individual. Comporta procesos dinámicos de divulgación del proceso estratégico para una cabal comprensión del mismo y así poder asumirlo con propiedad. Estos elementos logran vincular a los miembros activos participantes del plan estratégico y compenetrarlos en procesos con objetivos comunes, en donde cada quien cumple una función no aislada, sino interconectada a las de los otros. Para una formal disposición de los elementos dinamizadores, se debe:

- Capacitar a los miembros de la comunidad para que puedan llevar a cabo las acciones de divulgación de la información y el conocimiento generado a partir de los procesos estratégicos y de motivación al colectivo comunal para que participe en las tareas que crea conveniente.
- Programar y ejecutar las labores de divulgación del proceso estratégico permanentemente, en la medida en que se vaya desarrollando.
- Mantener las acciones de seguimiento y control de la aplicación de los elementos dinamizadores del proceso estratégico, para aplicar correctivos en caso de desviaciones.

Conformación de equipos de alto desempeño.

El éxito de toda organización se potencia en la medida en que recurra a ideas y prácticas de innovación y enfatice el desarrollo de su capital humano. Esto vale tanto para las organizaciones de carácter privado como las públicas, y en el caso del que se ocupa este trabajo de investigación, la mejora de la gestión pública de las instancias de poder local con el concurso de la ciudadanía, mucho más aún.

Las características más resaltantes de la conformación de equipos de alto desempeño para el desarrollo de un proceso estratégico, tienen que ver con que cada integrante del equipo realiza tareas o actividades de modo interdependiente, es decir, sus esfuerzos van enlazados a las de otros miembros del equipo y al reunir estos esfuerzos en conjunto o como un todo, lo que se conoce como sinergia, se incrementan las posibilidades de éxito. Si es de destacar que los equipos de alto desempeño pasan por un proceso de aprendizaje o decantación del conocimiento, que va desde las primeras decisiones individuales hasta el momento en que el sujeto se asume como parte de un equipo u organismo que lo trasciende.

El trabajo en equipo genera apreciables beneficios como: mejor aprovechamiento del tiempo, uso de las ideas y la motivación de los miembros del equipo y mejora de los resultados y la satisfacción individuales y grupales, lo que se traduce luego en incrementos de los niveles de responsabilidad y confianza entre las personas que lo conforman.

En el caso del modelo aquí presentado será pertinente detectar miembros de la comunidad con capacidad y potencial para asumir las tareas de dirección conjunta con los representantes de los consejos comunales para compartir experiencias, conocimientos y habilidades, en un compromiso con fines comunes. De esta manera se posibilitará que en la conformación de las mesas de trabajo como en la vinculación con los representantes de los consejos comunales estén al frente los más calificados para interactuar

utilizando un lenguaje común entendible por ambas partes. Para la conformación de estos equipos, se podrá proceder de la siguiente manera:

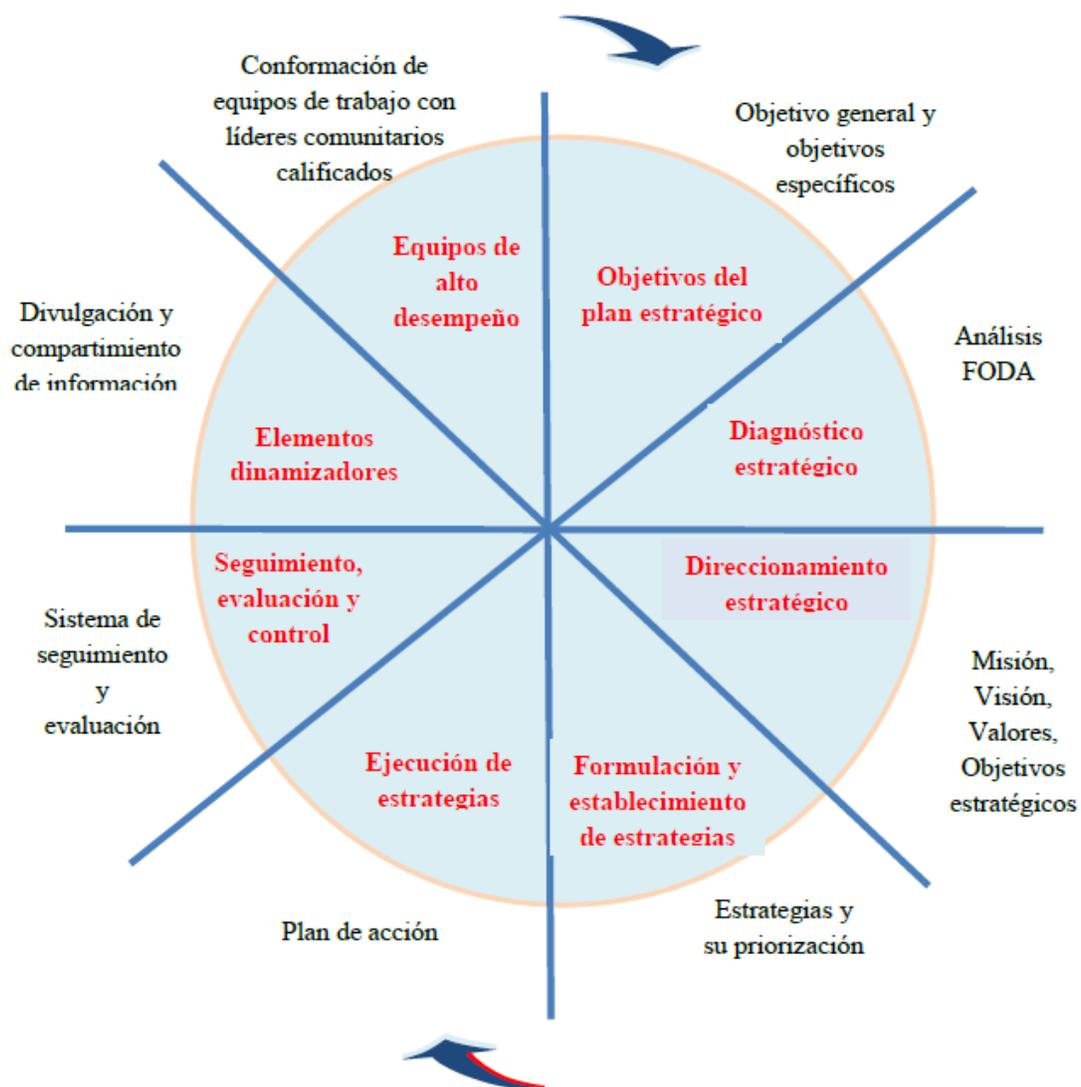
- Diseñar perfiles de dirección por áreas de trabajo.

- Proponer en asambleas comunitarias los candidatos que cumplan con los perfiles de dirección por área de trabajo.

- Realizar la elección de las personas idóneas, de acuerdo con el perfil, para llevar a cabo las tareas de dirección de los procesos por área de trabajo.

- Formalizarlo por escrito a través de documento aprobado por la mayoría de los participantes en la asamblea comunitaria.

Estas personas elegidas serán las encargadas de liderar las acciones previstas a llevar a cabo a lo largo del desarrollo del proceso estratégico y serán los representantes de la comunidad y contraparte ante el consejo comunal. En el esquema gráfico de la página siguiente se muestra el modelo diseñado de plan estratégico con participación ciudadana para el mejoramiento de la gestión pública de los consejos comunales.



REFERENCIAS

- Ackoff, Russell. (2002) El paradigma de Ackoff Popis. Legis Edición, Santa Fe Bogotá.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5^o ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Arias, F. (2010), El Proyecto de Investigación Guía para su elaboración (3ra. Edición) Caracas. Ediciones Espíteme.
- Armijo, M. (2016). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector público. Manual de la CEPAL. Editorial Copyright. Santiago de Chile.
- Ary y Otros (2008). Introducción a la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Balestrini, M. (2009). Como se elabora el proyecto de Investigación. 1era Edición Editorial B1 Consultores y Asociados. Caracas.
- Castillo, I (2019) 5 Beneficios de la Planeación Estratégica En Línea. Disponible en <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/> [Consulta: Abril 17, 2020]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Ordinal N° 36.860, el jueves 30 de diciembre de 1999.
- Diccionario de la Real Academia Española. En línea. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=TJwPLbd> [Consulta Marzo 21, 2020]
- Enciclopedia de Clasificaciones (2017). Tipos de planes Disponible en <https://tiposde.org/cotidianos/678-planes/> [consulta: mayo 12, 2020]
- Fred, D. (2003).Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México 2003.
- Fuentes Legales:
- Godstein, L. y otros (1998). La Planeación Estratégica. Editorial Mc GRAW-HILL, México.
- Hernández S. y otros (2011) Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.

Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Hernández, R. y Otros (2013). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

<https://www.gestiopolis.com/metodologia-planificacion-estrategica-centro-promotor-cultura-campesina-guines-cuba/> [Consulta: Mayo 13, 2020]

Hurtado de Barrera, Jacqueline. 2008. Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas, Ediciones Quirón - Sypal. Comunicaciones: sypal2@cantv.net 27-01-2016.

Ley de Planificación Pública y Popular.(2010). Gaceta Oficial N° 6.011

Ley del Consejo Federal de Gobierno (2010). Gaceta Oficial N° 5.963

Ley del Plan de la Patria (2013). Gaceta Oficial N° 6.118 Extraordinario

Ley Orgánica de las Comunas.(2010). Gaceta Oficial N° 6.011

Ley Orgánica de los Consejos Comunales. (2009). Gaceta Oficial N° 39.335

Ley Orgánica del Poder Popular.(2012). Gaceta Oficial N° 6.011

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2006). Gaceta Oficial N° 38.421

Loera, A. (2000) La Planificación Estratégica en la Gerencia Social. Notas para la Sesión INDES. (En línea). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267235822_LA_PLANIFICACION_ESTRATEGICA_EN_LA_GERENCIA_SOCIAL_Notas_para_la_sesion_INDES [Consulta: Mayo 12, 2020]

Nuvaes y otros (2015). La Gestión Comunitaria en la Subregión de la Guajira del Estado Zulia. Revista de trabajo social Universidad del Zulia 5(2):252-271.

Pérez Agustín (2012) Metodología de planificación estratégica del Centro Promotor de la Cultura Campesina en Güines Cuba. Disponible en:

Pérez, L (2008). Investigación Económica, su metodología y su técnica. FCE, 2° Edición, México.

Publicaciones en línea

Ramos S. (2010). Investigaciones educativas en sonora. Volumen 2. México: SEP

Rodríguez (2015), Planificación Estratégica. Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo

Romero, P. (2017). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. optar al grado académico de Doctor en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima-Perú.

Rosales, G. (2011). Población y Muestra, Parámetro y Estadígrafo. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>. Consultado: 21/08/2016.

Sabino C. (1992) Procesos de Investigación. Caracas. Panapo.

Sánchez, Y. (2018), Estrategias de Fortalecimiento para la Gestión Operativa de las Comunas en el Municipio y Estado Barinas", Año 2018. Para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora UNELLEZ.

Serna, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. 2da edición. Editorial Legis. Bogotá-Colombia. 1994

Serrahima, R. (2011). ¿Por qué planificar?. Documento en línea. Disponible en: <https://raimon.serrahima.com/por-que-planificar/> [Consulta Marzo 23, 2020]

Tamayo S. y Tamayo, M (2004). El Proceso de la Investigación Científica. (4ta Edición) Editorial LIMUSA, S.A. Grupo NORIEGA EDITORES. México.

Trabajo de Grado y Tesis Doctorales.

UNELLEZ (2009). Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Trabajos de

Anexos

ANEXO A

**CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS
COMUNALES**

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada uno los ítems que a continuación se les presentaran y marque con una equis (X) una o varias respuestas de acuerdo a su criterio y experiencia como vocero o vocera del Consejo comunal.

Cuestionario

1.- ¿Usted como vocero del consejo comunal ha realizado un **diagnóstico** de las necesidades de la comunidad?

Siempre Algunas veces Nunca

2.- ¿Sabe usted que es una planificación?

Si No.

3.- ¿Usted como vocero del consejo comunal ha realizado planes de trabajo?

Siempre Algunas veces Nunca

4.- ¿En el concejo comunal ha aplicado las etapas de la planificación?

Si No.

5.- ¿Usted como vocero del consejo comunal ha aplicado estrategias?

Siempre Algunas veces Nunca

6.- ¿Cuáles de las etapas de la gestión conoce usted como vocero del consejo comunal?

Planificación Ejecución Control
 Evaluación Supervisión

7.- ¿En el concejo comunal se llevan a cabo formatos de control?

Si No.

8.- ¿Conoce usted como vocero del consejo comunal formatos de control de actividades?

Si No.

9.- ¿En el concejo comunal se evalúan las actividades que ejecutan?

Si No

10.- ¿El consejo comunal ha recibido algún tipo de recursos?

Si No.

11.- ¿Realiza el consejo comunal rendición de cuenta de los recursos asignados?

Si No.

12.- ¿El consejo comunal realiza asamblea para la aprobación de los proyectos?

_____ Si _____ No.

13.- ¿Recibió usted como vocero del consejo comunal algún tipo de capacitación para el cumplimiento de sus funciones?

_____ Si _____ No.

14.- ¿Tienen algún conocimiento sobre la elaboración de planificación estratégica?

_____ Si _____ No.

15.- ¿Realiza usted evaluación de los **planes** que ejecuta?

_____ Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca

16.- ¿Realiza usted como vocero del consejo comunal la ejecución de las actividades que **planifica**?

_____ Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca

17.- ¿En el consejo comunal **trabajan en equipo**?

_____ Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca

18.- ¿Usted como vocero del consejo comunal organiza **trabajos en equipo**?

_____ Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca

19.- ¿Cómo considera usted que el consejo comunal cumple con sus **funciones**?

_____ Bueno. _____ Mejorable. _____ Malo

20.- ¿Conoce las **funciones** que debe cumplir como Vocero del consejo comunal en su cargo?

_____ Si _____ No.

21.- ¿Cumple usted como vocero con las **funciones** correspondiente a su cargo en el consejo comunal?

_____ Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca.

22.- ¿Realiza usted en su vocería **gestiones** para la obtención de recursos ante los entes gubernamentales?

_____ Si _____ No.

23.- ¿Ante cual o cuales de los siguientes entes ha realizado usted **gestiones** para recibir recursos?

_____ Entes Nacionales _____ Entes Estadales. _____ Entes Municipales.
_____ La Comunidad _____ Entes privados _____ Ninguno.

24.- ¿Cada cuánto tiempo se reúnen los voceros para evaluar el avance de cada **gestión** realizada?

_____ Semestral _____ Trimestral _____ Mensual _____ Semanal _____
Nunca

25.- ¿Realiza usted como vocero del concejo comunal un **registro de las actividades**?

_____ Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca

26.- ¿Cuál o cuáles de los siguientes tipos de **recursos** ha recibido?

_____ Recursos monetarios _____ Recursos materiales _____ Donaciones
_____ Ninguno.

27.- ¿Realiza usted seguimiento al concejo comunal sobre la **rendición de cuentas** de los recursos asignados?

_____ Si _____ No.

28.- ¿Ha recibido usted como vocero del consejo comunal **capacitación** mediante de alguno de los siguientes entes?

_____ Ministerio de las comunas _____ Gobernación _____ Alcaldía
_____ Un o unos particulares _____ Ninguno

29.- ¿Está interesado usted como vocero del consejo comunal **capacitarse** en el cargo que le corresponde?

_____ Si _____ No

30.- ¿Ha realizado usted alguna vez como vocero del consejo comunal la **evaluación** de su gestión?

_____ Si _____ No

31.- ¿Cómo realizan la **evaluación** de las gestiones?

_____ A través de las actividades planificadas _____ A través de las actividades realizadas

_____ A través de los logros alcanzados _____ No se realiza

32.- ¿Mediante cual o cuales de los siguientes medios se **comunican** los voceros del consejo comunal?

_____ Mensajes de texto _____ Casa a casa _____ Llamadas _____ Otros

33.- ¿Considera usted que al consejo comunal lo fortalece el **apoyo comunitario** en algunas de las siguientes gestiones?

_____ Gestión operativa _____ Gestión administrativa

34.- ¿Considera usted que al consejo comunal lo fortalece el **apoyo financiero** en algunas de las siguientes gestiones?

_____ Gestión operativa _____ Gestión administrativa

35.- ¿Está usted de acuerdo en que se diseñe una planificación estratégica para su consejo comunal?

_____ Si _____ No

36.- ¿Está usted de acuerdo en participar en el diseño de una planificación estratégica para su consejo comunal?

_____ Si _____ No.

ANEXO B-1

CARTA DIRIGIDA A LOS EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**

Estimado Experto

Me dirijo a usted, muy respetuosamente, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en cuanto a la revisión del presente instrumento que se

espera aplicar a la muestra seleccionada en el trabajo de investigación titulado:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES”. AÑO 2020”, A fin de solicitar la revisión en cuestión, anexo al presente instrumento y formato de validación que atiende a los siguientes parámetros:

Coherencia: se refiere a la relación con lo que se desea medir.

Pertinencia: Señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación.

Claridad de redacción: Evaluar la redacción del instrumento

Ubicación: Si la posición en que encuentra ubicado el ítem corresponde a la lógica del instrumento.

Para la evaluación de los ítems debe realizarla considerando los siguientes términos:

Adecuado: Si el ítem se ajusta a los objetivos

Regular: Cuando hay que realizar alguna modificación.

Inadecuado: Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere, se agradece cualquier sugerencia que sea necesaria en relación a las modificaciones de los ítems o dimensiones tratados,

Contando con su valiosa colaboración, le agradezco su gran apoyo y sugerencias para validar el instrumento.

Atentamente,

Lcda. Mayra Rodriguez

ANEXO B-2

**HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS
MIEMBROS DEL CONSEJO COMUNAL**

31												
32												
33												
34												
35												
36												

Observación:

Firma: _____

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: _____

C.I. V- _____

Profesiones:
