

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



*LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA*

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES  
ETICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL CONSEJO  
COMUNAL TERRON DURO SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO,  
ESTADO APURE.**

Proyecto presentado como requisito para optar al título de *Magister Scientiarum en  
Administración Mención: Gerencia General*

**Autora: Lcda. España Carmen**

**Tutor: Msc. Juan Carlos Suárez**

**San Fernando, Marzo de 2015.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



*LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA*

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **JUAN CARLOS SUAREZ**, titular de la **C.I. 18.1458.14**, he leído y aprobado el Trabajo Especial de Grado Titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES ÉTICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL CONSEJO COMUNAL TERRON DURO SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE**, presentado por la ciudadana: **CARMEN EVELYN ESPAÑA PEREZ C.I 17607723**, para optar al título de Grado de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, considero que el mismo cumple con los requisitos para su presentación oral ante el jurado evaluador, el cual pido que se designe para tal efecto.

---

**MSC. Juan Carlos Suarez  
C.I. 18.145814  
Tuto**

**Lugar y Fecha: San Fernando de Apure 13/02/15.**

## **Dedicatoria**

A Dios todo poderoso por incrementar mi fé en los momentos difíciles, por darme sabiduría, fortaleza y constancia para cumplir con este proposito.

A mi madre por su amor y constante apoyo... eres mi pilar fuerte que me ánima a seguir siempre hacia adelante.

A mi esposo por su ayuda y motivación... este logro es de los dos.

A mis hijos, regalos maspreciado que ha dado Dios, son la alegría de mi vida y la razón de ser cada día un mejor ser humano.

A mis hermanos por brindarme su ayuda incondicional.

A mis suegros por tenderme su mano sin ningun reproche en los momentos dificiles.

A todas aquellas personas que me brindaron su estímulo en la consecución de este triunfo.

**Lcda. España Carmen.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradesco a Dios por su infinita misericordia.

A la UNELLEZ-APURE por ser mi casa de estudio quien me brindo formación profesional.

Muchisimas gracias Gabriel Ampueda, por caminar a mi lado en la consecusion de esta meta.

Gracias Msc. Juan Carlos Suárez, por sus asesorías en cada momento que lo necesité.

Gracaias a todas aquellas personas que aportaron sus conocimientos en el trancurrir de mi profesionalización.

**Lcda. España Carmen.**

## INDICE

CARTA DE ACEPTACION DEL TUTOR .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS .....	ix
RESUMEN .....	xii
INTRODUCCION .....	1
<b>CAPITULO I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema .....	4
Objetivos de la investigación .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivo específicos .....	11
Justificación .....	11
Alcances y limitaciones.....	13
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación .....	14
Bases Teóricas y Conceptuales .....	17
Base Legal.....	35
Sistema de Variables .....	38
<b>CAPITULO III MARCO METODOLOGICO</b>	
Tipo de la de Investigación .....	39
Diseño de la Investigación .....	40
Modalidad de la investigación .....	40
Procedimiento metodológico .....	41
Población y muestra de estudio.....	42
Técnicas e instrumento de Recolección de información .....	43
Validez y confiabilidad del instrumento .....	44
Técnica de análisis de datos .....	45
<b>CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e Interpretación de los Resultados .....	46
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	66
<b>CAPITULO VI. LA PROPUESTA</b> .....	67
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	84
ANEXOS .....	87

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 1 Sistema de variables.....	38
Cuadro N°. 2 Distribución de la muestra .....	43
Cuadro N°. 3 Ítems N° 1 .....	47
Cuadro N°. 4 Ítems N° 2.....	48
Cuadro N°. 5 Ítems N° 3 .....	49
Cuadro N°. 6 Ítems N° 4 .....	50
Cuadro N°. 7 Ítems N° 5 .....	51
Cuadro N°. 8 Ítems N° 6 .....	52
Cuadro N°. 9 Ítems N° 7 .....	53
Cuadro N°. 10 Ítems N° 8 .....	54
Cuadro N°. 11 Ítems N° 9 .....	55
Cuadro N°. 12 Ítems N° 10 .....	56
Cuadro N°. 13 Ítems N° 11 .....	57
Cuadro N°. 14 Ítems N° 12 .....	58
Cuadro N°. 15 Ítems N° 13 .....	59
Cuadro N°. 16 Ítems N° 14 .....	60
Cuadro N°. 17 Ítems N° 15 .....	61
Cuadro N°. 18 Ítems N° 16 .....	62
Cuadro N°. 19 Ítems N° 17 .....	63
Cuadro N°. 20 Estructura de la Propuesta.....	72

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°. 1 Ítems N° 1 .....	47
Gráfico N°. 2 Ítems N° 2.....	48
Gráfico N°. 3 Ítems N° 3.....	49
Gráfico N°. 4 Ítems N° 4.....	50
Gráfico N°. 5 Ítems N° 5.....	51
Gráfico N°. 6 Ítems N° 6.....	52
Gráfico N°. 7 Ítems N° 7.....	53
Gráfico N°. 8 Ítems N° 8.....	54
Gráfico N°. 9 Ítems N° 9.....	55
Gráfico N°. 10 Ítems N° 10 .....	56
Gráfico N°. 11 Ítems N° 11.....	57
Gráfico N°. 12 Ítems N° 12.....	58
Gráfico N°. 13 Ítems N° 13.....	59
Gráfico N°. 14 Ítems N° 14 .....	60
Gráfico N°. 15 Ítems N° 15.....	61
Gráfico N°. 16 Ítems N° 16.....	62
Gráfico N°. 17 Ítems N° 17.....	63

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



*LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA*

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES  
ETICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL CONSEJO  
COMUNAL TERRON DURO SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO  
ESTADO APURE.**

**AUTORA: Lcda. España Carmen  
TUTOR: Msc. Juan Carlos Suárez  
Año: 2015**

**RESUMEN**

La ética y los valores como herramientas gerenciales han venido ocupando un lugar relevante en la práctica de la administración, por cuanto se consideran impulsores de la actuación de las personas y las organizaciones, al otorgarle cohesión y sentido de pertenencia. En el plano estratégico, los valores compartidos son los enunciados esenciales para la puesta en marcha de la misión y visión de la organización, es por ello que se llevó a cabo la presente investigación la cual consistió en diseñar estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando Estado Apure. La metodología utilizada fue descriptiva, de campo, calificando el diseño como no experimental, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario de diecisiete (17) preguntas aplicado a una muestra de catorces (14) personas que integran la organización objeto de estudio. Cada uno de los ítems del instrumento, fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a las frecuencias de respuestas, expresadas en formas absolutas y relativas, para posteriormente realizar al final de cada tabla una interpretación que permitió conocer la situación planteada.

**Palabras claves:** Consejo Comunal, Desarrollo Comunitario, Gestión Comunitaria, Estrategias Gerenciales, Valores Éticos.

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 80, en América Latina se han venido desarrollando serios debates acerca del tema de la participación ciudadana y del rol del Estado para promoverla, en este sentido, los planteamientos que justificaron las propuestas de reforma del Estado se enmarcaron en la definición de políticas públicas orientadas a la rearticulación de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, en la cual la participación ciudadana se concibe como un medio para profundizar la democracia.

Sin embargo, en Venezuela dicho proceso, en la práctica no logró concretar una real participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, sino que permitió su colaboración en la ejecución de algunas tareas o la prestación de algún servicio. En efecto, este panorama comienza a cambiar a partir del año 1999, cuando entra en vigencia la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde la sociedad Venezolana empieza a experimentar una serie de cambios que tiene como epicentro el modelo de democracia participativa y protagónica que proclama la Carta Magna.

Dichos cambios se enmarcan en la actualidad, a través de la participación activa de las comunidades organizadas, la cual se ha constituido en una poderosa herramienta para la presentación de propuesta para el desarrollo comunitario, lo que ha permitido a la población tomar decisiones acerca de su propio desarrollo con el objetivo de alcanzar su bienestar económico, social y el mejoramiento colectivo de las condiciones de vida de las comunidades.

Desde este contexto, los Consejos Comunales, son consideradas como sistema integrados de entes sociales destinados a cumplir objetivos, y la cual está constituida por los habitantes de la comunidad, que a través de la conformación de los diferentes comités de trabajo, ejecutan diversos tipos de actividades para la consecución de las metas propuestas. Es por ello que, se encuentran influenciadas por una variedad de pensamientos, principios, valores y patrones de conductas condicionadas por cada uno de los miembros que la integran, dentro o fuera de ella, lo que repercute significativamente el desempeño de la organización.

En consecuencia, los Consejos Comunales como nuevo modelo de organización al cumplir con los procesos administrativos, debe aplicar los principios éticos en todos sus áreas de trabajo e integración comunitaria, ya que los mismo ayudaran al logro satisfactorio de los objetivos fijados y por ende en el éxito organizacional como entidad social. En sentido, es necesario formular estrategias gerenciales en el marco de los Consejos Comunales, que fortalezcan el liderazgo comunitario y permita una participación ciudadana activa, apoyada en los valores éticos de corresponsabilidad, convivencia, equidad y el respeto a la diversidad, con el propósito de unir a todo el personal en un grupo leal y cooperador sosteniéndose frente a toda competencia y resistiendo todas las agresiones de los cambio económicos, sociales y tecnológicos que se puedan presentar.

Así mismo, las estrategias gerenciales, deben estar enfocadas en la realidad de la organización, involucrando a todos los elementos para que así de una manera eficiente sea logrado lo trazado, asumiendo principios de integridad, igualdad, objetividad, honestidad, responsabilidad, es decir, conductas afianzadas en la ética; en este contexto, los Consejos Comunales están en la obligación de acatar y forjar conductas éticamente activas que alcance el éxito y desarrollo organizacional. Por tanto, las estrategias gerenciales afianzadas en la ética, proporcionara aceptación positiva, ya que será el pilar fundamental que guiara a la organización de manera responsable, legal, honesta y en integridad.

Ahora bien, la presente investigación se fundamenta en un estudio diagnostico a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos que permitió analizar los principales problemas desde el punto de vista gerencial del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II. En tal sentido, la investigación busca indagar sobre la necesidad de incorporar los valores éticos en las estrategias gerenciales, que les permita a todos los integrantes tener una marco de referencia que los guie a mejorar su gestión y cumplir con los objetivos de una manera eficaz y eficiente.

Si bien es cierto, que los valores éticos regulan la conducta en sociedad en la organización ocurre de manera similar, por lo tanto, se deben implementar en las estrategias gerenciales para que exista una proyección de confianza y buena imagen

ante la comunidad, es por ello que se realiza la presente investigación, con el objeto de diseñar estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando Estado Apure, la misma estará estructurada en seis capítulos ordenados de la siguiente manera:

Capítulo I; El problema, la cual abarca la formulación del problema de la investigación realizada, resaltando la situación actual del Consejo Comunal objeto de estudios y las interrogantes que le dan curso a los objetivos de investigación, (general y específicos), de igual manera, en el presente capítulo se planteara la justificación, alcance y limitaciones de la misma.

Capítulo II; Se encuentran el marco teórico y conceptual, en el cual se describe los antecedentes de la investigación, así como también la teoría y las bases legales que la sustenta, la definición de términos y el sistema de variables.

Capítulo III; Comprende el marco metodológico, el cual está conformado por, el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento así como las fases del diseño de investigación.

Capítulo IV; Contiene el análisis e interpretación de los resultados, en el cual se usaran cuadros y gráficos para su respectivo análisis e interpretación de las respuestas emitidas por la muestra objeto de estudio a los ítem del instrumento aplicado.

Capítulo V; Está conformado por las Conclusiones y Recomendaciones que derivan del análisis de los resultados.

Capítulo VI; La propuesta, estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando Estado Apure.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Formulación del Problema**

En Venezuela y en el resto del mundo los continuos cambios en el entorno económico, político y social han originado que las empresas tengan que estructurar sus organizaciones sobre estrategias firmes, que les permitan adaptarse a esos constantes cambios. En tal sentido, Musachi (2005), señala que: “la finalidad de las estrategias es alcanzar y mantener los objetivos fijados por la política utilizando lo mejor posible los medios o los recursos que se disponen“(p.02). Cabe destacar que, en la administración de la mayoría de las empresas públicas y privadas orientan esfuerzos para hacer competitivas sus organizaciones en un ambiente global rápidamente cambiante y que puedan enfocar sus estrategias competitivas.

Es por ello que, en la medida que avanza el siglo XXI, han surgido numerosas organizaciones que están causando un gran impacto en la cultura organizacional, la cual hacen que las empresas de hoy y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos paradigmas que se presentan en la actualidad.

En este sentido, los cambios se han venido presentando a través de la creación de nuevas organizaciones sociales, las cuáles se conocen hoy en día como Consejos Comunales, que tiene como epicentro un nuevo modelo de liderazgo gerencial, donde el pueblo participa de manera protagónica en las decisiones que benefician a la comunidad.

Al respecto, Morandy (2006) expresa:

Los Consejos Comunales buscan ser la expresión (Legal y Legítima) de un proceso constituyente que contribuirá a definir una Estructura Social donde un nuevo Poder Popular se convierte en el instrumento que garantiza la profundización del proceso de cambio y transformación social. (p.45).

Este fenómeno Venezolano es un aval para investigar cómo están desarrollándose los procesos de organización, participación y gestión comunitaria,

generando gran interés de acuerdo a su naturaleza. Por tal razón, Sánchez (2009), establece una caracterización de elementos que explican el fenómeno de la participación, indicando que es un proceso constituido en varios momentos, durante los cuales los sujetos involucrados se están formando unos a otros según el manejo de conocimientos y destrezas que desarrollan y adquieren en la experiencia participativa.

Entendiendo así, que la participación tiene fines que la orientan, tales como, el logro de metas sobre las cuales el grupo establece acuerdos en función de los intereses que intentan satisfacer su accionar en conjunto. Así mismo, esta nueva forma de organización busca que los líderes actúen de forma sinérgica para ser más productiva y competitiva, buscando mantenerse estable en una sociedad moderna que señala al talento humano como el centro de atención dentro de las mismas.

En este sentido Bracho (2010), expresa que dentro de las nuevas tendencias de gestión pública en Venezuela, se intenta recobrar la importancia de la participación del hombre como protagonista de la transformación empresarial. Atendiendo a esto, los gerentes necesitan una actitud abierta, capacidad de dar respuestas rápida, de adaptación, creatividad, transformación y sobre todo deben ser humanistas que trate con ética a cada integrante de la organización y al mismo tiempo debe ser visionario y optimista ya que el éxito de toda empresa depende de sus líderes y de la calidad que tengan con las personas, tomando en cuenta sus ideas, costumbres y valores.

No obstante, la implantación de procesos de esta naturaleza, requiere del trabajo en equipo, participación de los integrantes de las diferentes áreas de la organización, el involucramiento gerencial y la interacción entre los líderes; lo que exige un paso previo, la cual, es el conocimiento sobre las características de la cultura organizacional, las capacidades de su recurso humano y del ambiente de trabajo en que se desenvuelven.

Desde esta perspectiva, los gerentes se enfrentan a grandes retos, por lo tanto, deberán extender su visión y ampliar el horizonte, determinando el sentido de dirección y el propósito de la organización, por ello, necesitan cultivar los valores siempre vivos mediante su palabra, su ejemplo, su pensamiento y acción, conociendo el sentimiento y las necesidades de sus seguidores permaneciendo unidos en la tarea de cumplir con los objetivos establecidos.

Dentro de este marco, uno de los aspectos más importantes para la gerencia en el mundo moderno, es el conseguir suficiente cooperación y trabajo en equipo, de modo que las energías y recursos disponibles no se malgasten en conflictos e incomprensiones inútiles, sino que sirvan eficientemente al esfuerzo constructivo de la organización y en el logro de sus objetivos, solo así se lograría unir a todo el personal en grupo leal y cooperador sosteniéndose frente a toda competencia y resistiendo todas las agresiones de los cambios económicos, sociales y tecnológicos que se puedan presentar.

En consecuencia, Drucker (2006), expresa la necesidad que tienen todas las instituciones de estar a la altura de los nuevos parámetros fijados por los líderes en su campo para poder tener éxito o por lo menos sobrevivir en el siglo XXI. Con referencia a esto, Francés (2006), señala que, en la actualidad los líderes de las nuevas organizaciones, carecen de capacidad humana para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados, quizás por su falta de preparación profesional o por la carencia de materiales informativos, ignorando que de esas capacidades dependerá el éxito empresarial y personal tanto de los integrantes como de la comunidad.

Es por ello que, para pensar decidir y emprender acciones lógicas para el futuro, se requiere además de una formación gerencial un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración así como una ideología del trabajo que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con su gestión.

En este sentido, las estrategias gerenciales en el marco de los consejos comunales, requieren de liderazgo comunitario capaz de fortalecer la participación ciudadana e incorporar nuevas herramientas administrativas para la conducción eficaz de los recursos socioeconómicos, apoyándose en los valores éticos de corresponsabilidad, convivencia, equidad y el respeto a la diversidad de ideas en democracia con los valores cívicos. Partiendo de las consideraciones anteriores es pertinente señalar, que en las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica, ya que influyen en su formación y desarrollo como personas y facilita alcanzar objetivos que no serían posible de manera individual. Al respecto Jiménez (2010), señala, que para el bienestar de toda organización, es

necesario que existan valores compartidos que orienten el comportamiento de sus integrantes, de lo contrario la organización no lograra funcionar de manera satisfactoria para todos.

De igual manera, para la cultura organizacional de una empresa, los valores son las bases de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores, los valores son la columna vertebral de sus comportamientos, Jiménez (ob.cit), plantea que, si los valores no tienen significado comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado, el ambiente laboral se vuelve tenso, los miembros trabajan con la sensación de que todos reman en la misma dirección, sin obtener resultados positivos.

Para tal efecto, la ética es el ideal de la conducta humana que orienta a cada persona sobre lo que es bueno, correcto y lo que se debería asumir, encaminando su vida hacia la buena relación con sus semejantes buscando el bien común, por lo tanto, la ética descubre valores en todos los actos humanos. Al respecto, Hernández (2006), acota, “los valores éticos, no son más que la búsqueda de la felicidad para el cumplimiento del ideal de vida”. (p.08).

En efecto, Los valores éticos buscan establecer los fines del ser humano, las prioridades y las reglas que resuelvan los conflictos de intereses en una vertiente teleológica, ya que se encuentran en los seres humanos y se fomentan o modifican en las instituciones pues la primera institución es la familia y quien no la tiene no reconoce el valor familiar y difícilmente tendrá valores sólidos. Para Dubrin (2002), los valores están muy relacionados con la ética, la cual se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto.

Ahora bien, los valores éticos y la participación ciudadana y comunitaria están en relación, en el sentido de que permite el reconocimiento de los deberes que le corresponden al ser humano dentro de la dinámica social que le ha tocado vivir, es por ello que, los mismos deben guiar al gerente de las organizaciones sociales del presente y así coadyuvar a la consecución de las metas percibidas como bien colectivo y público.

En este sentido, la ética en los consejos comunales no solo evita lo malo, sino, sobre todo enfatiza, en hacer lo bueno, lo mejor, lo que lleva a la excelencia de la

organización, con lo que también coincide con la perfección en la profesión. Dolan y García (2009), mencionan que, la ética es una fortaleza y una ventaja para una organización, es por eso, que al ser parte de la estrategia de una organización se transforma inmediatamente en un sistema diferente e incluso superior a la de un ente que admita comportamientos inmorales, aunque sean ocasionalmente, además, la pone fuera del camino de la corrupción, alejándose del trabajo cómodo, la mentira, el engaño, sobornos y toda clase de perturbaciones que trae consigo esa cultura.

Es por ello que, los principios éticos y las estrategias diseñadas con intención ética resultan esenciales para una relación transparente entre empresa y sociedad, de acuerdo a ellos, los valores para Cortina (2001), son cualidades reales que poseen los objetos, las acciones, las sociedades y las personas; y además se encuentran inherentes en cada una de ellas como parte de su propia naturaleza.

En el plano estratégico, los valores compartidos son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan que resultados se deben tener, mientras que los valores precisan como se deben lograr las conductas y comportamientos que deben identificar a los individuos.

Atendiendo a todas estas consideraciones, en el VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía (2002), se llegó a la conclusión de que la ética, como prioridad en la gestión empresarial, no solo es una estrategia, sino también un compromiso real y congruente entre la empresa y los valores que ésta promueve. Es importante resaltar que la actividad empresarial es una acción humana con una finalidad social; en este sentido, los valores éticos son esenciales para el hombre ya que permite a éste actuar racionalmente, entonces el comportamiento ético, en consecuencia, permite llevar adelante gestiones empresariales exitosas.

Sin embargo, aunque la consolidación del modelo democrático Venezolano ha beneficiado el empoderamiento de las comunidades, la capacidad de gestionar a la comunidad dependerá de la capacidad práctica de los líderes de las organizaciones

comunitarias y de los ciudadanos que la integran, es decir del desarrollo y aplicación de conocimientos, habilidades y competencias para tomar decisiones sobre su propio futuro.

En la actualidad, los Consejos Comunales se han visto envueltos en una serie de escándalos y malos entendidos, los cuales ponen en juego su integridad ante la comunidad, es por ello que deben implementar determinadas estrategias, donde se consideren en cada una de ellas la presencia de una conducta ética, en todos los niveles de la estructura organizativa; nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, es decir, todos y cada uno de los integrantes de la organización deben poseer una conducta intachable enmarcada en los principios de moralidad, responsabilidad, eficiencia, objetividad y transparencia, contando así con profesionales éticos traduciéndose en una empresa ética.

Siguiendo con este orden de ideas, codina (2006), señala acertadamente que una organización bien dirigida tiene un propósito que la guía y una escala de valores que todos conocen y practican con orgullo, es por ello que los consejos comunales, cualquiera que sea su expresión, son instrumentos de unión, de concreción de ideas, de engranaje social e institucional que procura satisfacer las diversas necesidades, anhelos y esperanzas que comparten las comunidades, con el uso racional de los recursos con que cuentan.

Al respecto, Fernández (2005), señala que, Hoy en día, la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas, es por ello que los valores, las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad. De acuerdo a esto, los miembros de una organización, además de requerírseles una serie de condiciones específicas para ocupar sus puestos de trabajo, se les demandará también, como una de las más fundamentales, la ética, no bastarán las competencias técnicas e intelectuales, hará falta el comportamiento ético.

Esta serie de características señaladas para fortalecer la gestión de los consejos comunales tienen un carácter general que son válidas para el Municipio San Fernando Estado Apure, específicamente en el consejo comunal terrón duro sector II, donde se

presenta indicadores que apuntan a que existe dificultad para llevar a cabo las funciones, por la falta del establecimiento claro de las estrategias gerenciales que requiere este tipo de organización, lo que provoca discrepancia, peleas e incumplimiento de los objetivos que persiguen, así como el mal manejo de los recursos económicos, afectando la relación que mantienen con la comunidad, la cual pierden la confianza y el deseo de trabajar en conjunto.

En atención a las consideraciones anteriores, se vislumbra una problemática a nivel de la gerencia en los concejos comunales, referido a los aspectos, la carencia de valores y principios éticos en los miembros y líderes de las comunidades organizadas y la falta de planes y programas en materia de formación, capacitación y adiestramiento de los consejos comunales para el efectivo y eficaz cumplimiento de sus funciones.

Dentro de este orden de ideas y atendiendo la problemática planteada, surge la necesidad proponer una serie de estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del consejo comunal Terrón duro sector II, Municipio San Fernando Estado Apure. Considerando lo expuesto se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la formación de los valores éticos en los miembros del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II?

¿Cuál es la importancia de los valores éticos como fundamento de las herramientas gerenciales para el buen funcionamiento del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II?

¿Cuáles estrategias gerenciales fundamentadas en los valores éticos se pueden proponer para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando Estado Apure.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diagnosticar la formación de valores éticos en los miembros del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II.
- ✓ Describir la importancia de los valores éticos como fundamento de las herramientas gerenciales para el buen funcionamiento del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II.
- ✓ Diseñar estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando, Estado Apure.

## **Justificación de la Investigación**

Hoy en día, las empresas manejadas con perspectivas de gerencia moderna cada vez más adoptan estrategias con el fin de garantizar el éxito ante un mundo altamente competitivo. Mediante un análisis de los entornos, se podrá formular estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos que permitan fortalecer la gestión del consejo comunal terrón duro sector II.

En lo general, las estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las organizaciones sociales, permitirán que los integrantes se desempeñen en sus actividades siguiendo lineamientos que los guíen para su correcta ejecución, considerando como componente principal la ética en la toma de decisiones gerenciales, ya que la misma constituye un factor importante para el desarrollo de sectores

productivos, especialmente en lo que respecta a las relaciones inter-empresariales, donde la confianza, el respeto, la honestidad y la fidelidad en el cumplimiento de los acuerdos, son elementos esenciales para el éxito de cualquier organización.

En lo social, la selección de esta temática ubicada en el Consejo Comunal Terrón Duro, alcanza su importancia en la medida en que las reflexiones éticas permiten orientar la acción en la toma de decisiones y a su vez, se conviertan en un saber aplicable a todos los ámbitos de acción del ser humano, entre ellos las organizaciones empresariales.

En lo ético, los valores en las organizaciones consiste en una reflexión racional, un método filosófico que respeta la pluralidad moral de los individuos dentro del marco empresarial, por tanto, no plantea un código moral único para la acción, sino que se traduce en opciones morales basadas en principios éticos de los miembros de las organizaciones, de allí que la conducta de estos varíe dependiendo de la relación entre la ética personal y la organizacional.

Siguiendo con este orden de ideas, en lo institucional, es muy significativo señalar que, las estrategias gerenciales orientan las acciones que deben implementarse dentro de las organizaciones comunitarias, de tal forma que permitan el desarrollo comunitario, es por ello que, las estrategias gerenciales juegan un papel indispensable en toda organización debido a que permiten que se adapten a los entornos complejos, inciertos y turbulentos, y al mismo tiempo permite que el gerente social cuente con capacidad de respuestas, rapidez, adaptación y creatividad en las tareas que desempeñan para asegurar el éxito empresarial.

Ante la situación planteada existen reglas dentro de las nuevas organizaciones comunitarias donde se necesita una estructura organizacional debidamente definida, con estrategias de acción establecidas, con objetivos y normas declaradas, aceptadas y compartidas por todos sus integrantes, donde prevalezcan los valores éticos que orienten la conducta de los ciudadanos y que se manifiesten tanto en sus comportamientos individuales como colectivos.

En lo comunal, la importancia de esta investigación es para el Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, ya que les permitirá reflexionar sobre los nuevos paradigmas en

los que se rigen las organizaciones comunitarias de la actualidad, además les permitirá fortalecer los valores éticos que sobresalen de cada ser humano ayudándolos a progresar dentro de sus potencialidades y en los retos que se les presente.

## **Alcance y Limitaciones**

### **Alcance**

Por medio de la realización de la presente investigación se pretende mejorar las operaciones que realiza el Consejo Comunal, es por ello que la investigación tiene su alcance desde el punto de vista teórico, al considerar el contenido del mismo como apoyo referencial para resaltar la importancia de los valores éticos como estrategia gerencial, la cual son factores importantes para toda organización.

Desde la perspectiva geográfica, tendrá su alcance en el Consejo Comunal Terrón Duro, Municipio San Fernando Estado Apure, tomando en cuenta aspectos significativos para los alcances de esta investigación referentes a las estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del consejo comunal. En consecuencia, el alcance del contenido y los temas que se analicen servirá de apoyo para afianzar la información sobre este importante tema, de igual forma servirá como antecedente o como instrumento para realizar otras investigaciones afines.

### **Limitaciones**

Los resultados de este trabajo se limitan a los objetivos señalados para encauzar el estudio de variables e indicadores operacionalizadas, por esta razón los mismos generan aspectos que están limitados solamente a los fines propuestos dado a que con ellos no se pueden generalizar a otras poblaciones objeto de estudio. Por esta razón, se destaca que con respecto del presente estudio, es prioridad centrarse en el ámbito donde acontece el problema a indagar, partiendo desde su naturaleza hasta el entorno donde se manifiesta.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.**

En la presente investigación es necesario establecer y describir los fundamentos teórico que sustentaran la investigación. A continuación se presentaran los antecedentes, los cuales comprenden una revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema de estudio. Las teorías que sustentan el estudio de acuerdo a los objetivos planteados, y las leyes que sustenta la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Guerrero. T, (2011), realizo una investigación la cual llevo por título: Valores corporativos como estrategia gerencial en cooperativas de servicios, ubicada en el Municipio Barinas, Estado Barinas, como requisito para optar al grado de *Magister Scientiarum en Administración* Mención: *Gerencia General*, la cual tuvo como objetivo el uso de valores corporativos como estrategia gerencial en cooperativas de servicios, ubicadas en Municipio Barinas, Estado Barinas. El estudio se ubicó en una investigación de naturaleza descriptiva, cualitativa y cuantitativa, sustentada en la modalidad de proyecto factible, respaldada en tres fases: diagnostico, factibilidad, y diseño.

La población seleccionada corresponde a 125 asociaciones cooperativas de servicio, seleccionándose la muestra a través de la aplicación de la fórmula matemática para poblaciones finitas, la cual dio como resultado 56 cooperativas. Para la recopilación de la información el autor utilizo un instrumento de recolección de datos tipo encuesta bajo la modalidad de cuestionario

Los valores corporativos son una parte esencial de toda cultura organizacional, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que integran la organización y establece líneas de dirección de comportamiento y actitud ante su labor diaria, la cual define el carácter de la organización, creando un sentido de identidad en ella propiciando la cohesión a través de una nueva filosofía de gestión.

Villamizar, N. (2010), realizo un Trabajo Especial presentado como requisito para optar al Título de Licenciada en Gestión Social del Desarrollo Local, la cual llevo por título: Valores dentro de la participación ciudadana una necesidad para los procesos comunitarios del Consejo Comunal Sector la Iglesia Tucapé, Municipio Cárdenas, Estado Táchira, el investigador señala que, la investigación tiene como objetivo general reconstruir los valores en los procesos de participación ciudadana en el trabajo desarrollado por el Consejo Comunal Sector la Iglesia Tucapé, Municipio Cárdenas, Estado Táchira.

Deacuerdo con el soporte legal establecido en la Constitución de la RepúblicaBolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica de Los Consejos Comunales (2009), la participación protagónica es una prerrogativa que le permite ejercer derechos con principios a los valores de responsabilidad, cooperación,solidaridad, eficacia, equidad, entre otros. Es mediante la selección de unConsejo Comunal puntual, que se logra proceder a realizar un diagnóstico las cuales deben ir a la par de los objetivos propuestos por el Estado.

Alonso. R, y Díaz. C, (2009), realizaron una investigación para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, la cual llevó por título: La Ética en los Planes Estratégicos de las Organizaciones, el mismo tuvo como objetivo, indagar sobre la relación de la ética con los planes estratégicos de las organizaciones. Para ello, se efectuó una investigación de tipo documental, la cual se fundamentó en las ideas, reflexiones y opiniones de diferentes autores. El análisis reflejo que para las organizaciones es mucho más beneficioso la inclusión de principios éticos y morales en los planes estratégicos y en sus actividades en general, puesto que los mismos permiten un mejoramiento de su imagen.

Para ejercer el arte de gerencial cualquier tipo de organización requiere de planes estratégicos, la cual tiene como objetivo primordial trazar un mapa de la organización que muestre cada uno de los pasos que son necesario para alcanzar su visión, se deben poner en acción cada uno de los planes para tener éxito permitiendo que lo trazado sea alcanzado exitosamente. Por lo tanto para que estos planes funciones, la organización no solo deberá cumplir con sus normas y políticas, sino que también

adoptar conductas fundamentadas en la ética y las buenas costumbres, generando beneficios de diversas naturalezas tanto para los integrantes de la organización como para su entorno en general.

García, B. (2008), realizó una investigación para el Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional de la Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo, cuyo título es: Estrategias Gerenciales de la Empresa Cooperativa en el Desarrollo Local desde la dimensión ética, el autor señala que, en los últimos años, la ética y los valores como herramientas gerenciales han venido ocupando un valor relevante en la práctica de la administración, por cuanto se considera impulsores de la actuación de las personas y las empresas, al otórgale cohesión y sentido de pertenencia, ya que en el plano estratégico los valores compartidos son los enunciados esenciales para la puesta en marcha de la misión y visión de la organización.

En este estudio se puede observar las necesidades de aminorar las debilidades de las organizaciones cooperativas transformándolas en fortalezas, para ello es necesario actuar en el plano de la propia organización a través de acciones de formación y capacitación que tenga como objeto actuar sobre la gestión, las relaciones laborales e interpersonales, resaltando los valores y los principios éticos del cooperativismo, es por ello que una gerencia basada en valores éticos requiere un encadenamiento coherente entre lo estratégico y la práctica cotidiana, como único camino para mantener los principios y la integración con el entorno circundante en la búsqueda del desarrollo local.

García, M. (2008), desarrolló una investigación para la Universidad Nacional Experimental de Miranda, la cual tuvo como título: Estrategias Gerenciales, Ética y Valores para el Fortalecimiento de la Gestión para el Desarrollo Comunitario Local en el marco de los Consejos Comunales, en el cual tuvo como objetivo proponer una serie de estrategias gerenciales enfocadas en valores cívicos que contribuyan y que impulsen el fortalecimiento de las capacidades de gestión comunitaria para el desarrollo local, dichas estrategias estarán dirigidas a la organización comunitaria para la adquisición de conocimientos sobre la planificación y gestión de los proyectos y programas, la intervención en redes y evaluación continua de los proyectos comunitarios, todo para

ello, acompañado de mecanismo de justicia comunitaria para el ejercicio de la contraloría social como un principio ético y valor moral fundamental.

Esta investigación deja claro que, el desarrollo Nacional es un fenómeno complejo que involucra múltiples procesos sociales, económicos, territoriales, ambientales, políticos, culturales, históricos, de relaciones internacionales y de todo aquello que atañe al venezolano.

Indudablemente, la correlación de las presentes investigaciones con el trabajo en ejecución, radica en el abordaje de la ética y valores en las organizaciones comunitarias, su aporte, reside en orientar el trabajo de investigación presente en aspectos conceptuales y metodológicos claves desde la perspectiva de las estrategias gerenciales, por lo cual se considera de gran valor para la realización de esta investigación.

## **Bases Teóricas y Conceptuales**

### **Organización**

Los seres humanos no pueden vivir aislados, sino en continua interacción con sus semejantes y el entorno que lo rodea por tanto, es un ser sociable, por lo tanto los individuos tienen que cooperar unos con otros y así constituir organizaciones que les permitan lograr objetivos que el trabajo individual no alcanzaría a realizar.

En este sentido, la palabra organización puede adoptar varios significados pero desde el punto de vista de la segunda función del proceso de administración, es la que se encarga de dividir el trabajo representando las actividades en una estructura lógica, designando a las personas que llevarán a cabo las diferentes tareas asignando los recursos necesarios y a su vez coordinando los esfuerzos.

Es por ello que Chiavenato (2011), la define de la siguiente manera: “la palabra organización significa, cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados propósitos, y puede visualizarse desde dos aspectos diferentes: organización formal, basada en la división racional del trabajo, y la organización informal, es aquella que se basa en relaciones de amistad y surgimiento de grupos que no aparecen reflejados en el organigrama, ni en ningún documento”. (P.344/345). Así

mismo Scott y Etzioni (2009), como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos con límites relativamente identificables, orden normativos, rasgos de autoridad, sistema de comunicación y sistema de pertenencia coordinados.

Entendiendo esto, entonces se dice que, las organizaciones son consideradas dentro de la sociedad, como elementos de suma importancia, por estar involucrada en la producción, prestación de servicios, efectividad, eficiencia, utilización de recursos materiales, físicos, humanos, financieros, en fin un cúmulo de componentes que interactúan entre sí para lograr objetivos bien definidos.

Ahora bien en el mundo empresarial, existen diferentes tipos de organizaciones las cuales son:

**Organización Formal:** Es el Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. En la organización formal, cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, y a su vez, le permite al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa eliminando la duplicidad de trabajo a través de la asignación a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.

**Organización Informal:** Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

**Organizaciones Sociales:** Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr. Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

**Nuevas Organizaciones Sociales en Venezuela**

A partir de 1999, con la aprobación de la nueva Constitución, se estimuló el poder protagónico del pueblo, a través de la elaboración de una estrategia de política social que recoge los principios y valores de la Constitución lo que permitirá que el Estado comience a construir una estructura paralela a la de la institucionalidad burocrática diseñada para atender las necesidades sociales y económicas de los sectores pobres. A comienzos del 2003 se formarán los Comités de Salud para la atención primaria y las cooperativas parte sustancial de la estrategia del desarrollo endógeno, y un poco más tarde, en abril de 2006, se decreta la Ley de los Consejos Comunales, concebidos para darle fundamento legal a la organización de la nueva estructura político-territorial del país, y otras organizaciones de base, aunque surgieron en los tiempos del predominio neoliberal, continuarán y profundizarán sus luchas por la inclusión y justicia social, amparadas en la estrategia social del Estado.

La inscripción socio territorial de los programas sociales del Gobierno y la reciente constitución de los Consejos Comunales muestran que la base comunitaria de los barrios en su dimensión territorial es reconocida como organizadora de las clases populares y como unidad base de la planificación. Esto implica una valorización del territorio social para la socialización política de la sociedad en general y de las clases populares en especial.

Los Consejos Comunales como nuevas organizaciones sociales, son instancia de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer 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.

En este sentido, se puede decir que los consejos comunales son el medio que permite al pueblo organizado asumir directamente la gestión de las políticas y proyectos, orientados a responder las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social. En relación a lo antes

expuesto, se discierne que un consejo comunal, viene a ser la organización más avanzada que se puede construir entre vecinos de una misma comunidad, para afrontar problemas comunes en lo social, en lo político, en lo económico, etc., desarrollando proyectos de hábitat, complejos agro productivos, industriales, granjas integrales, vialidad, núcleos de desarrollo endógeno, factorías, plantas procesadoras, viveros, centros recreacionales, y todo lo relacionado a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

### **Principios que rigen la organización, funcionamiento y aplicación de los Consejos Comunales.**

Para que los consejos comunales puedan lograr su cometido, tienen que guiarse por una serie de principios, las cuales deben aplicarse correctamente en cada comité de trabajo, dichos principios se nombran a continuación:

**Trabajo en equipo:** es la capacidad para interactuar entre todos los miembros de la comunidad para luchar por el beneficio o solución de problemas comunes. Es importante señalar que la solidaridad social y el trabajo en equipo son los ejes rectores que deben orientar todas las iniciativas de participación y las obligaciones del Estado, entendida como la capacidad de ordenar, articular y equilibrar, en función del bien común, los intereses de los distintos sectores con acuerdos institucionales estables que permitan a éstos actuar con autonomía y reglas claras, sin que se produzcan desequilibrios en favor de algunos y en desmedro de otros, resguardando principalmente los intereses de aquellos que tienen menos poder de negociación social con el fin de superar la exclusión.

**Iniciativa:** Es la capacidad para presentar, diseñar y discutir propuestas e ideas con el fin de alcanzar las metas previstas en la comunidad.

**Responsabilidad:** Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades asignadas por la asamblea de ciudadanas (os) para el logro de las metas comunitarias.

Es sentir un compromiso moral frente a todos los demás miembros y voceros(as) del Consejo Comunal.

**Corresponsabilidad:** Es el compromiso compartido entre la ciudadanía y el gobierno, los resultados de las decisiones mutuamente convenidas. El Estado y la sociedad comparten responsabilidades en la gestión pública. La sociedad contribuye con el bienestar social pero no debe sustituir las responsabilidades del Estado.

**Transparencia:** Mantener cuentas claras, sin desviar los recursos. Ser honestos. La rendición de cuentas tanto en el aspecto económico como en el de los resultados de las actuaciones, por parte de los funcionarios y funcionarias, es esencial para la incidencia de las personas en la actividad pública, en especial en la planificación y evaluación de las políticas.

**Rendición de Cuentas:** ¡Cuentas claras conservan comunidades! No hay que desviar los recursos para los cuales fueron asignados. Elaboración y presentación de informes y registros contables fidedignos y oportunos, según lo expresado en las leyes y reglamentos vigentes.

**Control de la gestión pública:** se trata de avanzar hacia el control de la gestión pública de los diferentes órganos de gobierno, de los representantes electos y de sus decisiones, y de la incorporación al proceso de desarrollo de las políticas públicas. Esta estrategia debe incluir la participación en la planificación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, en especial de las sociales. La participación en el proceso de toma de decisiones es la única que sirve para profundizar los procesos de democratización, ya que, a mayor participación en el proceso de toma de decisión, mayor será la democracia.

**Igualdad Social y de género:** Sin distinción de raza, credo, color, etnia, sexo, edad. Reconocimiento a todos los actores sociales: la participación puede ejercerse tanto de forma individual como colectiva. Se debe incorporar a los nuevos actores en

la construcción del proyecto político democrático, participativo y protagónico, y reconocer que algunos grupos están, potencial o realmente, oprimidos y en situación de desventaja. Implica el reconocimiento y valoración pública de la importancia de la sociedad organizada, de sus aportes al proceso de desarrollo del país, desde un punto de vista comunicacional y cultural entre otros.

Significa consolidar su rol público y estratégico (respecto a lo “privado con fines públicos” y lo “público no estatal”) y ello requiere contar con estrategias de visibilidad y proyección de su trabajo, en un esquema de cooperación con otros actores públicos y privados, que les permita ejercer un liderazgo público sobre sus logros y propuestas. Entre ellos aparecen actores como: las organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones vecinales, comunidades religiosas que trabajan en el campo social, diversos organismos internacionales, y las comunidades desfavorecidas. Los beneficios van desde el ejercicio de los propios derechos hasta el fortalecimiento del capital social, tejido organizacional y redes sociales.

**Contraloría Social:** Vigilancia de la ejecución del proyecto y el manejo de los recursos económicos con que dispone la organización.

**Autogestión Económica:** Capacidad de proveerse y gestionar la adquisición de recursos económicos y financieros por iniciativa propia.

**Democracia Participativa:** Otorga igualdad de oportunidad de participar a los ciudadanos y ciudadanas y a los habitantes de la comunidad para ejercer influencia en la toma de decisiones públicas sin discriminación de ninguna naturaleza, ni política, ni racial, ni religiosa, ni social.

**Institucionalización:** se reconoce que es indispensable la existencia de una real participación si no se promueven desde el Estado los mecanismos que la hagan posible; la participación requiere consolidar espacios legítimos y formales de intercambio entre ciudadanos y ciudadanas y los órganos del poder público. Se trata de crear nuevos

canales, además de los tradicionalmente empleados por los grupos de presión para articular intereses.

De tal forma que, el Estado debe crear o fortalecer los espacios concretos de participación y cuidar que se garanticen en todas las estructuras del Poder Público, entre otras, en las siguientes: en el poder público nacional: contralorías, Consejo Federal de Gobierno; en el poder público estatal: Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas; en el poder municipal: gestión, creación de parroquias, Consejo Local de Planificación, Consejos Comunales y otros “nuevos sujetos de la descentralización.” (Art. 70 CBRV) .

**Igualdad:** Es el respeto a todos los deberes y derechos de los voceros (as) y miembros del Consejo Comunal comparten.

**Legalidad:** Es el derecho del ciudadano y ciudadanas a que todo lo que se realice sea en estricto apego con la normativa que lo regule.

**Solidaridad:** Apoyar, cooperar en la solución de problemas de ingerencia personal, local o comunal.

Dicho esto, es importante resaltar que el poder de la comunidad reside en el Órgano Decisor del Consejo Comunal y ese es la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, la cual se encarga de la valoración de los saberes populares y promover el diálogo entre lo técnico y la experiencia comunitaria a través del saber popular y de la realización de diagnósticos participativos de problemas, negociación de propuestas con sectores interesados, y rendición de cuentas. Su límite son los derechos humanos, ya que el Estado debe velar porque ningún ejercicio de participación vulnere otros derechos humanos.

### **Cultura y valores de las Organizaciones Comunitarias.**

La cultura organizacional en las nuevas organizaciones sociales, es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en concordancia con los objetivos y metas establecidas, por lo tanto la cultura en cuanto a la conducta, habla de las

características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la organización, en pocas palabras, la cultura refleja la imagen de la misma.

De manera que, los valores éticos están al servicio de la cultura, ya que estos pueden estar explícitamente reglamentada o no, es por ello que cuando, existen estrategias gerenciales, planes estratégicos, manuales de procedimientos, reglas de comportamiento e imagen corporativa y personal, la cultura se expresa a través de las normas, principios y valores establecidos. Así mismo existen instituciones donde no se disponen de todas estas reglas o normas de forma organizada, por lo que de manera verbal y por la forma de comunicarse y conducirse, sus líderes o gerentes, se constituye una conducta o un comportamiento, es decir, una cultura organizacional propia.

En tal sentido, la cultura organizacional dependerá del tamaño de la organización y dependiendo si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que presta, de su ubicación geográfica, entre otros. La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros, es muy importante, ya que forma parte de su relación con la comunidad y con sus compañeros así como también guiará su trabajo dentro de la organización.

### **Valores éticos en las organizaciones**

El ser humano al vivir en sociedad requiere de la presencia de principios y valores éticos que lo orienten en el transcurso de su vida, estos principios y valores son normas que regulan el comportamiento, la forma de actuar e incluso la manera de pensar del individuo, estos se encuentran en la conciencia del individuo, algunos son aprendidos y otros están dentro de sí desde su nacimiento, lo que refleja la manera de actuar del ser humano hacia los demás, y de cómo espera este ser tratado por los individuos que integran a la sociedad.

La ética no puede prescindir de la noción de valor, ya que, las normas que conforman el mundo moral implican valoraciones o apreciaciones que nos permiten formular el concepto de lo que es bueno y es malo. Desde la perspectiva ética, un objeto tiene mayor en la medida en la que sirve mejor para la supervivencia y mejora del ser

humano, ayudandodele a conseguir la armonia y la independencia que necesita y a la que aspira.

Según Vidal (2009), el sentido etico y moral, denomina a un principio como aquel juicio practico que se deriva inmediatamente de la aceptacion de un valor; del valor mas basico, el valor de toda la vida humana, de todo ser humano, es desir, su dignidad humana. Se deriva el principio fundamental en el que se basan todos los demas, como la actitu de respeto que merece por el simple hecho de pertenecer a la especie humana. Sin duda los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se les puede apreciar en la mayoria de las dotrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad.

Los valores éticos, se definen como la disciplina que estudia o reflexiona sobre lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, desde el punto de vista moral comprende un sistema de principios que guían el comportamiento humano. Díaz, (2005), su estudio brinda la oportunidad de reflexionar sobre el fin de las acciones y los medios para conseguir las. Por tanto, comprende los principios morales, valores y convicciones con que se analizan e interpretan las situaciones, y que sirven de guía para decidir la conducta correcta o apropiada.

En la medida en que las reflexiones éticas permiten orientar la acción en la toma de decisiones, se convierten en un saber aplicable a todos los ámbitos de acción del ser humano, entre ellos las organizaciones empresariales. Los valores éticos de los negocios consiste en una reflexión racional, un método filosófico que respeta la pluralidad moral de los individuos dentro del marco empresarial, por tanto, no plantea un código moral único para la acción, sino que se traduce en opciones morales basadas en principios éticos de los miembros de las organizaciones, de allí que la conducta de estos varíe dependiendo de la relación entre la ética personal y la organizacional.

Según Álvarez y De la Torre, citado por Díaz, (2005), “los valores éticos en las organizaciones, son una disciplina académica que nace en los años setenta, partiendo de un cuestionamiento y reflexión sobre las prácticas empresariales con consecuencias ecológicas negativas e impulso desmedido al consumismo” (p.87). Es por ello que, la

ética aparece en el proceso de toma de decisiones que realizan las personas en las organizaciones, orientando su conducta con base a valores compartidos, por lo tanto el componente ético siempre está presente en las empresas.

En consecuencia, dentro de la ética organizacional puede distinguirse como disciplina específica la ética gerencial, entendida como el modo habitual en que los gerentes ejecutan sus acciones relacionadas con el sistema organizacional, comercial y los mercados que constituye la base moral para la toma de decisiones. Para Fernández y Pino (2005), la ética gerencial, representa el sistema de valores que caracteriza la forma de actuar de una empresa (rasgos de identidad).

### **Ética en la toma de decisiones gerenciales**

La ética se define como la disciplina que estudia o reflexiona sobre lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, desde el punto de vista moral comprende un sistema de principios que guían el comportamiento humano (Díaz, 2005), su estudio brinda la oportunidad de reflexionar sobre el fin de las acciones y los medios para conseguirlos. Por tanto, comprende los principios morales, valores y convicciones con que se analizan e interpretan las situaciones, y que sirven de guía para decidir la conducta correcta o apropiada (Jones y George, 2006). En la medida en que las reflexiones éticas permiten orientar la acción en la toma de decisiones, se convierten en un saber aplicable a todos los ámbitos de acción del ser humano, entre ellos las organizaciones empresariales. La ética de los negocios consiste en una reflexión racional, un método filosófico que respeta la pluralidad moral de los individuos dentro del marco empresarial, por tanto, no plantea un código moral único para la acción, sino que se traduce en opciones morales basadas en principios éticos de los miembros de las organizaciones, de allí que la conducta de estos varíe dependiendo de la relación entre la ética personal y la organizacional.

Según Álvarez y De la Torre ,citado por Díaz, 2005, la ética de los negocios como disciplina académica nace en los años setenta, partiendo de un cuestionamiento y reflexión sobre las prácticas empresariales con consecuencias ecológicas negativas e impulso desmedido al consumismo. La ética aparece en el proceso de toma de

decisiones que realizan las personas en las organizaciones, orientando su conducta con base a valores compartidos, por lo tanto el componente ético está presente en las empresas, expresa o implícitamente.

Según Fernández (2007), existen tres motivos para introducir la dimensión ética en la toma de decisiones organizacionales: 1) razones legales, pues al mantenerse dentro de los parámetros legales la empresa exhibe su comportamiento ético; 2) la permanencia de la empresa a largo plazo implica en sí mismo un compromiso ético con los accionistas, trabajadores y otros grupos; y 3) personales, pues el desarrollo de los individuos conlleva a considerar una dimensión ética. Dentro de la ética empresarial puede distinguirse como disciplina específica la ética gerencial, entendida como el modo habitual en que los gerentes ejecutan sus acciones relacionadas con el sistema organizacional, comercial y los mercados que constituye la base moral para la toma de decisiones. Para Fernández y Pino (2005), la ética gerencial, representa el sistema de valores que caracteriza la forma de actuar de una empresa (rasgos de identidad).

Consideran estos autores que la ética en el contexto empresarial debe visualizarse como el conjunto de rasgos definitorios que socialmente ha construido la empresa en su desempeño comercial y económico, exteriorizando sus hábitos, costumbres, virtudes, así como los actos realizados por los gerentes según su sistema de preferencias para lograr los resultados planificados en su mercado objetivo. Puesto que estos rasgos se construyen con la praxis cotidiana, están sujetos a la evolución continua, reforzándose y actualizándose en el tiempo.

### **Los valores éticos como herramientas gerenciales**

Los valores éticos, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años, son las reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo), son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía.

En este aspecto, los valores éticos, constituyen una parte esencial de toda cultura organizacional, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que la integran, estableciendo líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria, a su vez, definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada.

Sin duda, los valores con los que “entra” la gente en una organización se manifiestan en sus comportamientos. Cuando la organización los identifica puede utilizarlos en función de sus objetivos, por ejemplo, alguien en quien prevalezcan valores sociales, pueden ser muy útiles para puestos en los que deben relacionarse con la gente, aquellos en los que prevalecen valores económicos, pueden ser más útiles en cargos donde tengan que manejarse recursos. Resulta claro que los valores éticos deben ser conocidos y practicados por todos los integrantes, de forma que su conducta individual y colectiva sea dirigida diariamente por sus valores, es por ello que los equipos directivos tienen la responsabilidad de comunicar y movilizar a su colectivo en la vivencia efectiva de los valores éticos.

Con independencia del tipo de valores que prevalezca en los individuos, los valores se aprenden, se puede educar a la gente en valores que son necesarios para una organización. En resumen, que las organizaciones pueden crear las condiciones para que la gente actúe influido por determinados valores que sean consecuentes con lo que se propone la organización. En esto juegan un papel importante, los sistemas de trabajo, de evaluación del desempeño y de liderazgo que prevalezcan.

En el enfoque estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización que incluyen: La Identidad, que define quiénes somos; la Visión, adónde queremos llegar o a qué aspiramos; la Misión, que precisa en que negocio estamos, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los Objetivos, los resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado. Finalmente, los Valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización.

En el plano estratégico, los “valores compartidos” son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan “qué resultados debemos tener”, mientras que los valores precisan “cómo debemos lograrlo”, las conductas y comportamientos que deben identificarnos.

Así mismo, entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

- a) Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización.
- b) Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la organización.
- c) Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.
- d) Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta.
- e) Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Finalmente, los valores éticos, pueden ser eficaces, pero no basta con poseerlos, para que exista excelencia ética en las organizaciones, hay que conseguir hábitos operativos ya que es indispensable un comportamiento ético como asunto

prioritario en la organización, es por ello que, los consejos comunales deben enfocar su realidad en las circunstancias actuales, es decir, que no sea solamente los valores morales y sociales que se encarguen de dirigir la organización, sino, que es necesario conocer y poner en práctica valores éticos como herramienta gerencial, que indique el mejor camino para administrar sus recursos económicos, humanos y materiales.

En este sentido, se definen a continuación los principales valores éticos que se pueden incorporar en las estrategias gerenciales para mejorar la gestión del consejo comunal:

**Disciplina:** La Disciplina es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que éste ocasiona. La principal necesidad para adquirir este valor es la Autoexigencia; es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo "extra" para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás y aprende a Trabajar y a darle sentido a todo lo que hace. La disciplina es indispensable para que optemos con persistencia por el mejor de los caminos; es decir, por el que nos va dictando una conciencia bien formada que sabe reconocer los deberes propios y se pone en marcha para actuar.

**Aprendizaje:** es el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, por ejemplo, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.

**Pertinencia:** El término pertenencia es aquel que hace referencia a la acción de pertenecer, de formar parte de o de ser poseído por alguien. El verbo pertenecer en sí significa al mismo tiempo integrar algo o ser parte de algo así como también ser

posesión de otro, es decir, corresponder a sus órdenes o mando. Sin embargo, el término pertenencia es normalmente relacionada con la primera de las dos acepciones que tienen que ver con la idea de sentirse parte de algo, de algún fenómeno o circunstancia, de algún grupo de personas o de algún espacio.

**Libertad:** es la facultad o capacidad del el ser humano de expresarse, de actuar o no actuar siguiendo según su criterio y voluntad. Libertad es también el estado o la condición en que se encuentra una persona que no se encuentra prisionera, coaccionada o sometida a otra.

**Honestidad:** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma). Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

**Respeto:** El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, el respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad.

En este sentido, respetar también es ser tolerante con quien no piensa igual que tú, con quien no comparte tus mismos gustos o intereses, con quien es diferente o ha decidido diferenciarse. El respeto a la diversidad de ideas, opiniones y maneras de ser es un valor supremo en las sociedades modernas que aspiran a ser justas y a garantizar una sana convivencia.

**Equidad:** La equidad es una forma justa de la aplicación del derecho, porque la norma se adapta a una situación en la que está sujeta a los criterios de igualdad y justicia. La equidad no sólo interpreta la ley, sino que impide que la aplicación de la ley pueda, en algunos casos, perjudicar a algunas personas, ya que cualquier interpretación de la justicia debe direccionarse para lo justo, en la medida de lo posible, y complementa la ley llenando los vacíos encontrados en ella.

**Justicia:** es la concepción que cada época y civilización tiene acerca del sentido de sus normas jurídicas. Es un valor determinado como bien común por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de pautas y criterios que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

**Compromiso:** es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr la prestación de servicios de calidad que satisfaga y supere las expectativas de la comunidad. Supone un esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

**Responsabilidad:** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral. La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que

pone cuidado y atención en lo que hace o decide. En el ámbito penal, culpable de alguna cosa, acto o delito. En otro contexto, es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

**Cooperación:** es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones, que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.

**Lealtad:** La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas. Se trata de una obligación que uno tiene para con el prójimo.

### **Estrategias Gerenciales en la Organización**

Autores como Francés (2006) afirman que el concepto de estrategia se originó en el campo militar y muy probablemente el primer texto que abordó el tema: El arte de la guerra, de Sun Tzu que fue publicado en 1963. La palabra en su raíz proviene del griego *estrategos* que significa general y se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

El término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido (2006), la define como una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política.

Para los autores, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización. Para formular estrategias exitosas en una organización se deberán tener estructuras organizativas adecuadas así como procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar una adecuada rentabilidad. Estas se desarrollan a varios

niveles, el primero es la unidad de negocio (estrategia competitiva) y se refiere al tema de cómo competir en una determinada área para alcanzar una ventaja competitiva.

En este sentido, Koontz (2009), en su libro estrategia, planificación y control, define la estrategia como programas generales de acción que lleva consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, son patrones de objetivos, las cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

En tal sentido, las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acciones concretos con definiciones de responsables, para ello es indispensable proyectar en el tiempo, cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

Evidentemente, la estrategia, como ya se definió, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez constituye la secuencia coherente de las acciones a realizar, establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser planeadas o no planeadas, debido al que objetivo básico de la estrategia consiste en lograr ventajas competitivas.

En esta perspectiva, se establece que la definición de estrategia tiene cuatro elementos en común, en primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que esta debe responder, alguna de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la organización. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos, este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA) por sus siglas en español. Por último, la organización, proyecta como aplicar sus recursos a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su entorno.

La gestión de los Consejos Comunales, es sumamente compleja porque implica una presentación pública, transparente y veraz sobre sus actividades, es por ello que el

proceso gerencial y su legitimación social unido a la necesidad de concretar su identidad propia están a la base de la creciente importancia que se concede a la formulación de los valores que definen el ser y el hacer organizacional y a la necesidad de encontrar orientaciones sobre cómo incorporar los valores de manera efectiva en su gestión.

Una gerencia basada en valores, constituye una herramienta poderosa, pues permite la unión entre sus integrantes así como la coordinación entre las decisiones en áreas financieras, estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis de los valores éticos. La gerencia en función de los valores, es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos, empleo de recursos y con la implementación de estrategias de desarrollo, lo cual requiere de un cambio drástico en la cultura organizacional.

### **Responsabilidad social**

El ser humano por necesidad, se debe relacionar con otros y para ello debe cumplir una serie de reglas de comportamiento, dependiendo del lugar y el tiempo en el que se encuentre; estas obligaciones que cada individuo debe cumplir con los demás se les denomina responsabilidad social, la cual es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo que tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

El concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valoración puede ser tanto ética como legal, por lo tanto, se considera que la responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal, sino que, la responsabilidad social es la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene hacia la sociedad.

En la actualidad, si bien la responsabilidad social está considerada como un concepto normativo pero no obligatorio, de ninguna manera puede ser esto una justificación para no observar determinadas situaciones tales como las mencionadas.

En este sentido, es pertinente señalar que, este concepto no es para nada nuevo sino que se encuentra muy presente desde los tiempos de los filósofos griegos y del Imperio Romano, inclusive, en aquellos tiempos estaba claro ya que el hombre tiene ciertos deberes que cumplir para con el mismo y también para con la sociedad en la cual habita, en tanto, para regir esta cuestión se propone la recta ley de la razón, la cual impulsará a los hombres a cumplir con los pertinentes deberes y evitar el mal.

Atendiendo a esto, se dice que, la Responsabilidad Social es una inspiración voluntaria, es reconocer y aceptar los compromisos que tenemos con nuestra sociedad, es una actitud madura, conciente y sensible a los problemas de nuestra sociedad, también se le conoce como una actitud pro activa para adoptar hábitos, estrategias y procesos que nos ayuden a minimizar los impactos negativos que podemos generar al medio ambiente y a la sociedad.

Por lo tanto, ser responsable es no ignorar todo lo anterior, es saber que cada uno de nosotros formamos parte de una sociedad y que todos tenemos compromisos y obligaciones que debemos cumplir, tanto individualmente como en conjunto.

### **Bases legales.**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su Artículo 169, establece:

Los principios constitucionales relativos a los municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos y culturales y otros factores relevantes.

Esto implica que las organizaciones municipales son democráticas y a su vez se encargan de dar repuestas a todo lo relacionado con el gobierno municipal, cubriendo los aspectos económicos, sociales, políticos, culturales y territoriales.

Las comunidades son el factor fundamental para el desarrollo sustentable de la nación, es por ello que, se han creado mecanismo en los que su participación sea tomada en cuenta en todos los niveles de la toma de decisiones concerniente al estado, como lo determina en su artículo 62, el cual refiere que: Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes de sus representantes elegidos o elegidas.

La ley Orgánica del Poder Público Municipal, en su artículo 250, sostiene: la participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal, es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto individual como colectivo, dentro del municipio.

Las Autoridades Municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la Gestión Pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna.

Es decir, el Estado, debe darles potestad a los ciudadanos para intervenir en la Gestión Pública Municipal y a su vez, los mismos tienen derecho de obtener información general y específica, sobre las Políticas, Planes, Decisiones, Proyecto y cualquier otra concerniente con los Municipios.

Por su parte la Ley de las Comunas en Artículo 5, señala:

A través de las comunas se integraran las comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

En respaldo a lo enunciado, la Ley de los Consejos Comunales en el Artículo 2, especifica que:

Los Consejos Comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica son instancias de participación, integración y articulación entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

Por tanto, las comunidades podrán organizarse en conjunto de ciudadanos formando Consejos Comunales, para que a través de una planeación, coordinación y control se logren los objetivos e intereses comunes, para el desarrollo social y económico de la población, de tal manera, los ciudadanos que organicen e integren un Consejo Comunal, deberán velar por la corresponsabilidad social y manejar los recursos con que disponen de forma oportuna y eficaz. A su vez los mismos estarán integrados por, un órgano ejecutivo, una unidad de gestión financiera y la unidad de contraloría social.

Por su parte, la Ley del Plan de la Patria en su Gran Objetivo Histórico N° 2, establece como Objetivo Nacional, que se debe convocar y promover una nueva orientación ética, moral y espiritual de la sociedad, basada en los valores liberadores del socialismo. Todo ello con la finalidad de lograr la felicidad plena a través de actos honestos y libres de corrupción, egoísmo e individualismo, lo cual solo llenan nuestras vidas de pudrición e insatisfacción emocional llevándonos al fracaso inmediato, en correlación con esto, uno de sus Objetivos Estratégicos y Generales establece que:

Es necesario preservar los valores tradicionales del Pueblo venezolano, de honestidad, responsabilidad, vocación de trabajo, amor al prójimo, solidaridad, voluntad de superación, y de la lucha por la emancipación; mediante su promoción permanente y a través de todos los medios disponibles, como defensa contra los antivalores del modelo capitalista, que promueve la explotación, el consumismo, el individualismo y la corrupción, y que son el origen de la violencia criminal que agobia a la sociedad venezolana.

Este enunciado resalta que los valores son parte inherente al desarrollo del hombre, nos permiten interactuar de manera armónica con los demás ya que al ser nosotros los seres humanos sociales por naturaleza, la relación con los otros conlleva a que especialicemos nuestro comportamiento en una forma tal, que nuestra conducta además de intachable, debe generar sentimientos y reacciones positivas con quienes nos relacionamos, llevándonos al logro de nuestras realizaciones y con seguridad de convertirnos en mejores personas.

En cuanto a la rendición de cuenta siguiendo con el mismo orden del Plan de la Patria en sus objetivos estratégicos y generales, establece que se debe 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, con el objeto de promover la transparencia y la automatización de la gestión pública, así como los mecanismos legales de sanción penal, administrativa, civil y disciplinaria contra las lesiones o el manejo inadecuado de los fondos públicos, así de esta manera se estaría cuidando el patrimonio del estado con el fin de usarlo para el bien de la sociedad en pro del desarrollo económico y social.

**Cuadro N°. 1. Sistema de Variables.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Instrumento. Fuente.</b>
Diagnosticar la formación de los valores éticos en los miembros del Consejo Comunal de la Urbanización Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando Estado Apure.	<b>Formación de valores:</b> principios que permitirán orientar el comportamiento de los integrantes del Consejo Comunal.	-Responsabilidad y corresponsabilidad -Compromiso. -Pertinencia. -Respeto. -Justicia. -Equidad. -Honestidad. -Lealtad. -Solidaridad. -Cooperación.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cuestionario aplicado a Voceros y Voceras del Consejo Comunal
Describir la importancia de los Valores Éticos como fundamento de las herramientas gerenciales para el buen funcionamiento del Consejo Comunal, de la Urbanización Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando, Estado Apure	<b>Valores Éticos en las organizaciones:</b> conjunto de principios y valores que harán más humana y meritoria las actividades realizadas por los integrantes de la organización.	-Organizacional -Desempeño de Funciones -Trabajo en Equipo. -Ejecución de Proyectos. -Contraloría Social. -Rendición de Cuentas. -Beneficios Colectivos y Responsabilidad Social	11 12 13 14 15 16 17	Cuestionario aplicado a Voceros y Voceras del Consejo Comunal

Fuente: España (2015).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Partiendo de su definición, se puede decir que la metodología de la investigación es, en palabras simples, la forma de investigar o averiguar algo. Esta forma o método de investigar un objeto, representa el vínculo entre el sujeto y el objeto del conocimiento, de manera que la metodología se convierte en un instrumento imprescindible para este proceso. La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio sobre Estrategias Gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal, de la Urbanización Terrón Duro Sector II Municipio San Fernando, Estado Apure, buscará indagar en el campo de acción de los sujetos involucrados los cuales darán sus aportes para la comprensión de la temática estudiada y poder cumplir con los objetivos previstos. De acuerdo a la naturaleza el estudio estará enmarcado dentro de la investigación no experimental, el cual podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

En tal sentido, se trata de estudios donde no se alterarán en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos, de hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007), son

estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

### **Diseño de la Investigación**

En relación a los procedimientos metodológicos que fueron aplicados para recabar los datos, el tipo de diseño utilizado en la presente investigación corresponde a la de campo, mediante el cual se observaran directamente algunas características del Consejo Comunal y su entorno, todo en su ambiente natural, sin manipulación intencional de las variables, dicha acción permitió constatar una realidad objetiva a partir de la visión que dan quienes la viven, es decir, los integrantes del Consejo Comunal de la Urbanización Terrón Duro Sector II, del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Con respecto a lo mencionado, Martín (2006), expone:

Un Diseño de campo se define como el plan global de la investigación que, integra de un modo coherente, sistemático y adecuadamente correcto las técnicas de recolección de datos a utilizar, el análisis previsto y los objetivos, el diseño intenta de una manera clara y no ambigua dar respuestas a las preguntas planteadas en la misma para cumplir con los propósitos que se plantean el estudio. (pg. 67).

### **Modalidad de la Investigación**

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de un Proyecto Factible, debido a que estará orientado a proporcionar solución o dar respuesta a problemas planteados en una determinada realidad. En este sentido, Balestrini (2006), define el proyecto factible como: “una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en una institución o campo de interés Nacional”. (p.117)

En este caso en particular, se plantea la idea de proponer estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del consejo comunal Terrón Duro Sector II Municipio San Fernando Estado Apure.

## **Procedimiento Metodológico**

### **Fase Documental Bibliográfica.**

Esta técnica tal como lo plantea Hurtado (2012), recurre a información escrita ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido productos de observaciones o mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismo constituyen las unidades de estudio. Además incluye videos, fotografías, representaciones gráficas y material digital. Todo esto, para ordenar, clasificar los diferentes documentos y material bibliográfico que sirvieron para sustentar el marco teórico de la investigación.

### **Fase de campo.**

En esta fase de la investigación se desarrollaron una serie de procedimientos tales como, reunión de estudio con orientación, selección del contexto poblacional, donde se seleccionara el instrumento y validación del mismo a través de juicio de expertos, de igual forma se procederá a la aplicación del instrumento y recolección de datos y por ultimo pero menos importante se realizara la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

### **Fase de Diseño.**

En esta fase se presentaran las Estrategias Gerenciales fundamentadas en valores éticos las cuales serán utilizadas para fortalecer la gestión del Consejo Comunal de la Urbanización Terrón Duro Sector II.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población según la define Arias (2012), “es el conjunto de elementos o unidades, que pueden tomarse en cuenta para las generalidades logradas en una investigación”. (p.37).

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, el universo de estudio está constituido por el conjunto de personas que integra el consejo comunal terrón duro sector II, Municipio San Fernando, Estado Apure. Esta población o universo de estudio estuvo conformado por catorce integrantes (14), considerando que en esta oportunidad los elementos del conjunto son las personas que integran dicho Consejo Comunal y al mismo tiempo son las unidades de la población que se desea investigar.

### **Muestra**

De la población señalada se tomara una muestra no probabilística, lo cual, según, Veliz (2008), “corresponde al tipo de muestra cuya selección no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”. (p. 79). La población estuvo integrada por catorce integrantes (14), la cuales conforman el consejo comunal terrón duro sector II, por consiguiente, en esta investigación, no se aplicaron criterios muestrales, por el objeto de extraer una muestra reducida del universo, y extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la inferencia o generalización en el universo estudiado.

En referencia a la población que fue tomada para la presente investigación, todos miembros del Consejo Comunal Terron Duro Sector II, se presenta la siguiente información sobre los cargo que ejercen los mismo, tal como se especifica en el siguiente cuadro;

**Cuadro N°. 2**

<b>Numero</b>	<b>Cargos</b>
1	Vocero Principal
2	Secretaria
3	Administrativo
4	Contralor, de Inspección y Seguimiento
5,6,7	Educación, Hijos de Venezuela y Madres del Barrio
8	Economía Popular
9	Mesa Técnica de Agua
10	Comité de Cultura
11	Comité de Vivienda y Habitad
12	Comité de Tierra Urbana o Rural
13	Comité de Recreación y Deportes
14	Comité de Protección e Igualdad Social

Fuente: España (2015).

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

#### **La Observación**

Esta técnica como lo plantea Veliz (2008), “se emplea para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría y un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables”.(p.79).

La observación es una tecnica muy importante en el trabajo de campo por lo tanto se aplicó de la siguiente forma:

**Observacion Directa:** consistio en el estudio de la problemática planteada en el momento mismo de su ocurrencia, mediante el uso de los sentidos, el resultado de estas observaciones fue sometido a su interpretación y análisis para poder formular el problema planteado. Al respecto Arias (2012), la define como aquella que se utiliza cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

**Observacion Indirecta:**Se dirigió hacia la obtención de datos no observables directamente, datos que se basaron por lo general en declaraciones verbales de los sujetos a investigar.

## **La Encuesta**

La encuesta, consiste en una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador, esta técnica se aplicó a través del cuestionario, la cual consiste en una serie de preguntas con sus posibles alternativas, lo que le permite al entrevistado seleccionar la alternativa que se ajuste a su opinión con la finalidad de obtener información de primera fuente de los sujetos investigados.

En la presente investigación, se aplicó un cuestionario que según Arias (2012), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p.74).

El cuestionario se realizara bajo la escala tipo Likert, la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Para que el instrumento pueda considerarse propicio, a fin de aportar la información objetiva debe presentar dos características: poseer la debida validez y ser confiable. La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Promoción y Metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

Sobre este tipo de validez Hernández y Otros (2010), señalan:

Probablemente es el más importante, sobre todo desde la perspectiva científica, y se refiere al grado de una medición que se relaciona consistentemente con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos o constructos que están siendo medidos. Un constructo, es una variable de teoría o esquema teórico. (p. 238).

Por otra parte, se estima la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos cuando permite determinar que el mismo, mide exactamente lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. Hernández y Otros (2007) indican que, “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. 243).

En este sentido, para la ejecución del procedimiento metodológico se aplicó una prueba piloto a un subconjunto de la población estudiada, para luego calcular la confiabilidad con el coeficiente de alpha de cronbach, la cual es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

## **Técnicas de Análisis de datos.**

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio, se emplearan dos técnicas: cuantitativa y cualitativa.

### **Análisis cuantitativo.**

Consiste en la distribución de frecuencia porcentual de las respuestas dadas por la población objeto de estudio, en este sentido, Egg (2003), señala que “un análisis es cuantitativo, cuando las características son susceptibles de medida, es decir, cuando puedan expresarse en un número”. (p.349), con este análisis estadístico se calculó las frecuencias de cada una de las respuestas suministradas por la población objeto de estudio, determinando así, los porcentajes que arrojaran cada ítem.

### **Análisis cualitativo.**

Este procedimiento se efectúa por medio de juicio crítico, tomando en cuenta la fundamentación teórica del estudio. En este sentido, Egg (ob.cit), establece que, “es cualitativo cuando se trata de cualidades, es decir, que tiene prioridades que solo pueden ser considerados en el ámbito nominal, ya que no son susceptibles de medidas”. (p.346). En la presente investigación el análisis cualitativo se desarrolló considerando los resultados porcentual.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.**

Balestrini (2006), señala, que el análisis e interpretación de los resultados implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de los interrogantes de la investigación. Méndez (2007), expone que el análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos que se han obtenido, reflejándolos en cuadros y gráficos, una vez dispuestos, se inicia su análisis tomando en cuenta las bases teóricas, cumpliendo así los objetivos propuestos.

Así mismo, Hernández (2010), describe el análisis de datos como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (p. 419). Por otra parte, Bavaresco (2006), señala que es en esta etapa cuando los cuadros elaborados deberán ser interpretados para obtener los resultados, donde se converge el sentido crítico objetivo – subjetivo que le impartirá el investigador a esos números recogidos en las tablas.

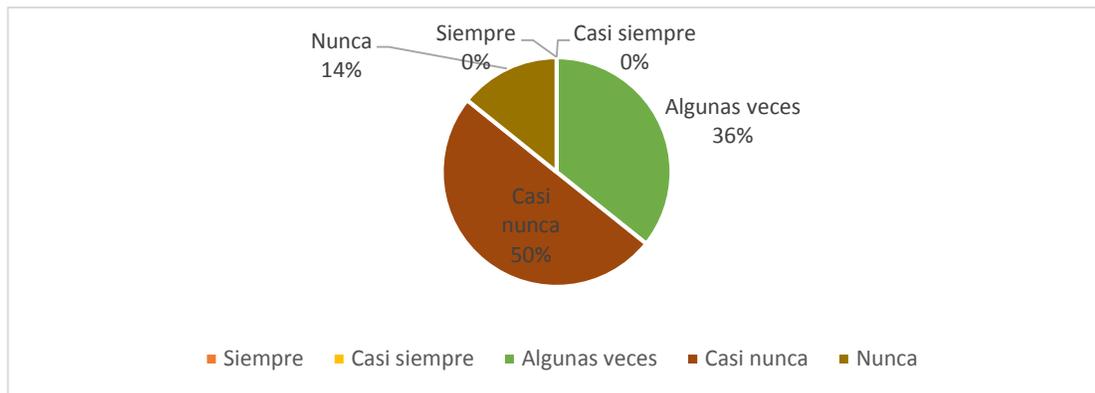
Este proceso tiene como fin, reducir los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta tipo escala de frecuencia de una manera comprensiva para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones del problema estudiado. Para ello, cada uno de los ítems fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a la frecuencia de respuestas, expresada en forma absoluta y relativa. Sabino (2004), plantea que en este caso se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación, mostrando la información recolectada en cuadros y medidas, calculando sus porcentajes.

Cada uno de los ítems del instrumento, fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a las frecuencias de respuestas, expresadas en formas absolutas y relativas (%), para posteriormente realizar al final de cada tabla una interpretación que permitió conocer la situación planteada.

**Cuadro N°3. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 1.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Aplicas los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro del Consejo Comunal?	0	0	0	0	5	35,7	7	49,98	2	14,2

Fuente: España (2015).



**Gráfico N° 1.** ¿Aplicas los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro del Consejo Comunal?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 3.

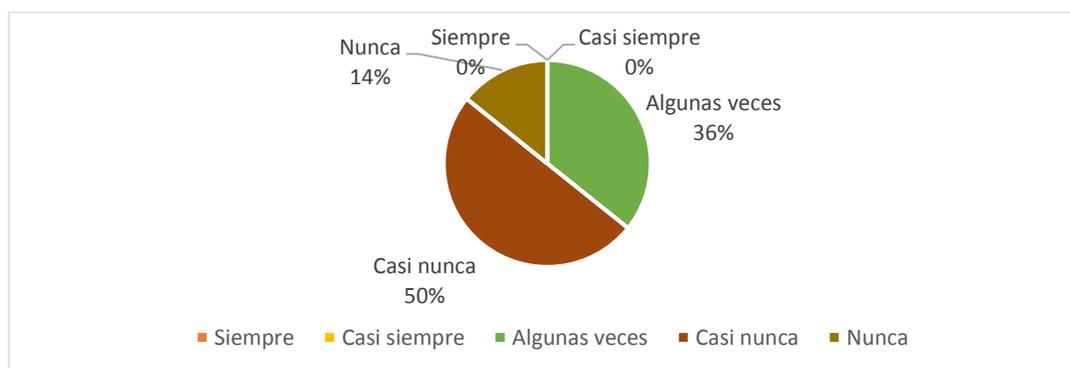
A través de la gráfica se puede evidenciar que el 35,7% de los integrantes del Consejo Comunal aplican algunas veces los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro de la organización, mientras que el 49,98 % de la población encuestada concuerdan en que casi nunca aplican los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro del consejo comunal, y un 14,2% nunca han aplicado los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro del consejo comunal.

Esto deja claro que la mayoría de los encuestados no se preocupan por aplicar sus valores en el desempeño de sus funciones, o más bien no saben con exactitud cuáles son los valores que rigen el compromiso con la organización y con la comunidad.

**Cuadro N°4. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 2.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Sus valores lo llevan a cumplir correctamente con las funciones dentro de la organización?	0	0	0	0	5	35,7	7	49,98	2	14,2

Fuente: España (2015).



**Gráfico N° 2.** ¿Sus valores lo llevan a cumplir correctamente con las funciones dentro de la organización?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 4

En cuanto a la siguiente interrogante, ¿Sus valores lo llevan a cumplir correctamente con las funciones dentro de la organización? Para lo que el 35,7%, atribuyo que, Algunas veces lo llevan a cumplir correctamente con las funciones dentro de la organización, sin embargo el 49,98%, establecen que casi nunca sus valores lo conllevan a cumplir debidamente con sus funciones, sin embargo el 14,2% de la población, nunca, sus valores lo llevan a cumplir sus funciones correctamente.

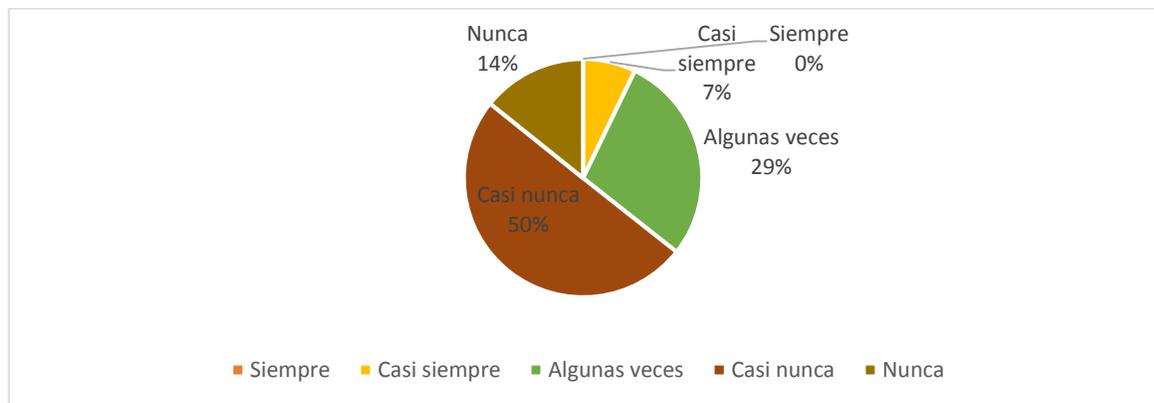
Dejando de evidencia que la organización enfrenta una gran debilidad en cuanto a valores se refiere, ya que estos, trabajan en su mayoría sin ninguna guía en valores la

cual son el motor fundamental que deben guiar a al consejo comunal para mejorar su gestión dentro de la comunidad.

**Cuadro N°5. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 3.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Siente pertenencia por la comunidad a la cual representa y por la cual fue electo?	0	0	1	7,14	4	28,4	7	49,98	2	14,2

Fuente: España (2015).



**Gráfico N° 3.** ¿Siente pertenencia por la comunidad a la cual representa y por la cual fue electo?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 5

La siguiente grafica muestra los resultados para el ítem N° 3, lo cual indica, ¿Siente pertenencia por la comunidad a la cual representa y por la cual fue electo?, el 7,14% establece que casi siempre sienten pertenencia por la comunidad, mientras que el 28,4% dicen sentir pertenencia por su comunidad algunas veces, para lo que el 49,98% de los integrante casi nunca han sentido pertenencia por su comunidad, en este orden, el 14,2% de los integrantes dicen que nunca siente pertenencia por la comunidad.

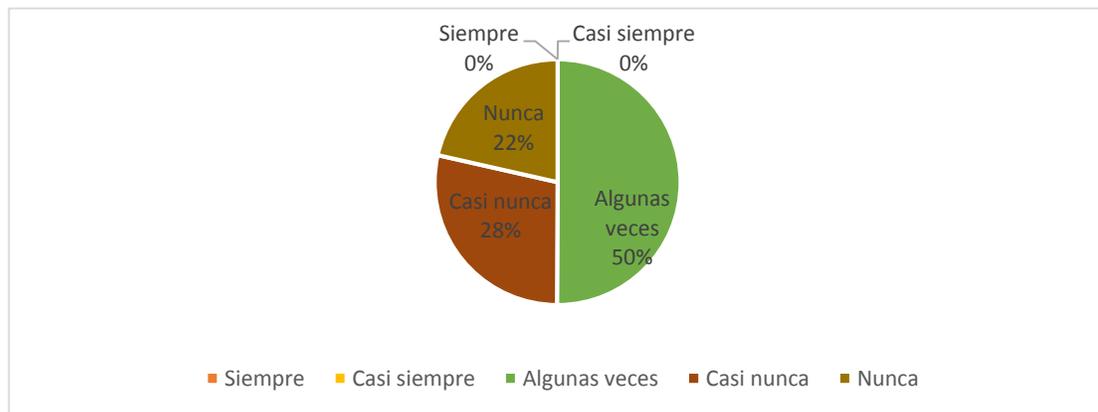
Por lo tanto, la mayoría de los encuestados desconocen con exactitud el valor de pertenecía, por lo que se les dificulta aplicarlo en su rol de vocero del consejo

comunal y por ende a la comunidad, siendo este un valor importante que caracteriza a este tipo de organización.

**Cuadro N°6. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 4.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Acepta y comprende la manera de pensar de cada uno de sus compañeros, así como los de la comunidad?	0	0	0	0	7	49,98	4	28,4	3	21,42

Fuente: España (2015).



**Gráfico N° 4.** ¿Acepta y comprende la manera de pensar de cada uno de sus compañeros, así como los de la comunidad?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 6.

El 49,98%, señalan que algunas veces acepta y comprende la manera de pensar de cada uno de sus compañeros, así como los de la comunidad, mientras que el 28,4% indican que casi nunca lo hacen, en este sentido, el 21,42%, nunca aceptan y comprenden la manera de pensar de cada uno de sus compañeros, ni de la comunidad.

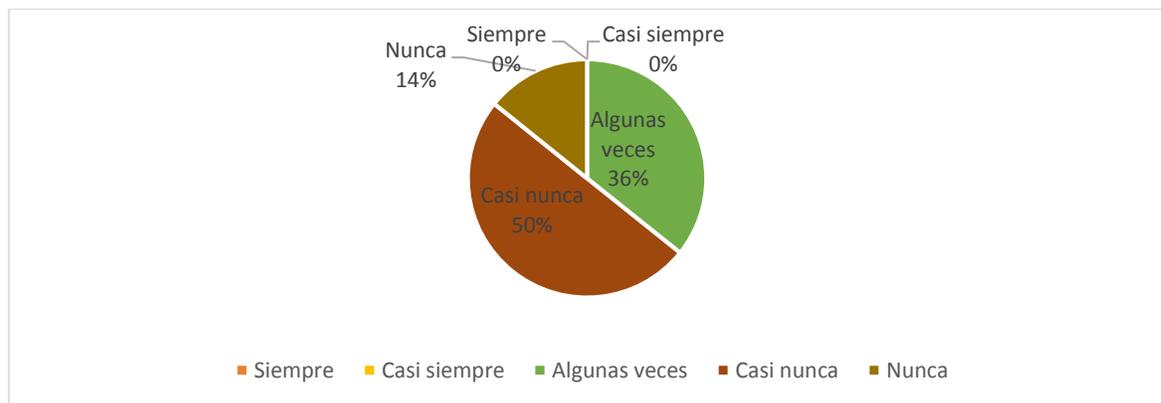
Esto solo indica que hay muy poca comunicación entre los integrantes del Consejo Comunal y por ende, los canales de comunicación para mantener a la comunidad informados son deficientes, dejando como consecuencia, la falta de

conocimiento y comprensión de los problemas que existen en la comunidad, así como la aceptación y respeto de las opiniones emitidas por cada individuo.

**Cuadro N°7. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 5.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Cumple usted con las reglas establecidas en la sociedad para lograr una cordial convivencia tanto dentro como afuera de la organización?	0	0	0	0	5	35,7	7	49,98	2	14,2

Fuente: España (2015).



**Gráfico N° 5.** ¿Cumple usted con las reglas establecidas en la sociedad para lograr una cordial convivencia tanto dentro como afuera de la organización?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 7

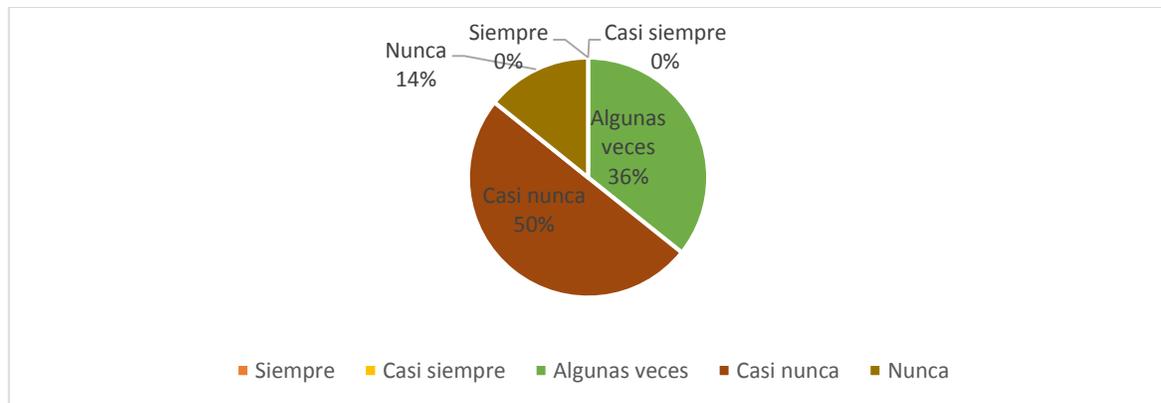
Ante la interrogante planteada correspondiente al ítem N° 5. ¿Cumple usted con las reglas establecidas en la sociedad para lograr una cordial convivencia tanto dentro como afuera de la organización?, el 35,7% de los encuestados señalan al respecto que solo algunas veces cumplen con las reglas establecidas para lograr una cordial convivencia, mientras que el 49,98%, casi nunca cumple con las reglas sociales para una cordial conveniencia, y un 14,2% nunca las cumplen.

En este sentido, se evidencia que los integrantes del consejo comunal no siguen un patrón de conducta fomentadas en valores para mantener un vínculo armonioso entre la organización y la comunidad.

**Cuadro N°8. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 6.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Reconoce los derechos que tienen los miembros del consejo comunal y los habitantes a intervenir y opinar por igual sin ninguna discriminación en las obras destinada a mejorar a la comunidad?	0	0	0	0	5	35,7	7	49,98	2	14,2

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°6.** ¿Reconoce los derechos que tienen los miembros del consejo comunal y los habitantes a intervenir y opinar por igual sin ninguna discriminación en las obras destinada a mejorar a la comunidad?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 8.

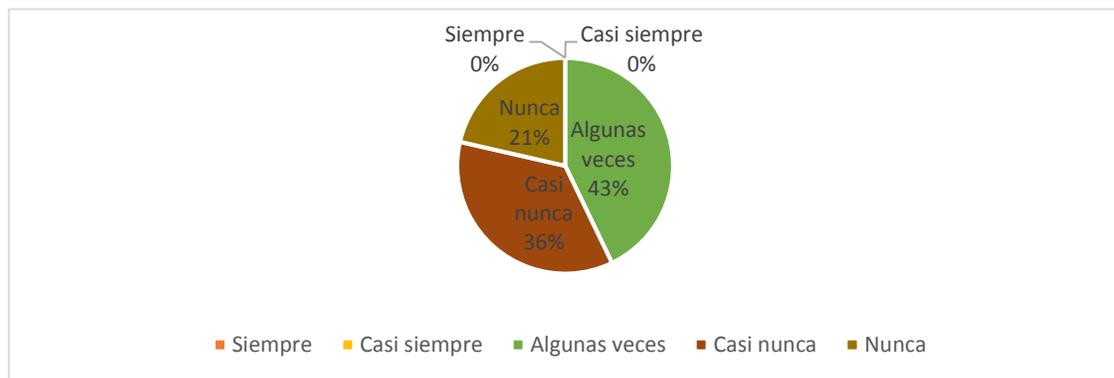
A través de la representación gráfica se puede evidenciar que la escasa comunicación entre los integrantes del consejo comunal conllevan a que el 35,7% de la población encuestada, algunas veces reconoce los derechos que tienen los miembros del Consejo Comunal y los habitantes a intervenir y opinar por igual sin ninguna

discriminación en las obras destinada a mejorar a la comunidad, mientras que el 49,98% Casi Nunca reconoce estos derechos fundamentales para el progreso de la misma, siguiendo con este orden, el 14,2% de la población, Nunca reconoce los derechos que tienen los miembros del Consejo Comunal y los habitantes a intervenir y opinar por igual sin ninguna discriminación en las obras destinada a mejorar a la comunidad, provocando con ello el fracaso en su gestión .

**Cuadro N°9. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 7.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Practica usted la honestidad en su proceder como líder comunitario?	0	0	0	0	6	42,84	5	35,7	3	21,42

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°7.** ¿Practica usted la honestidad en su proceder como líder comunitario?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 9.

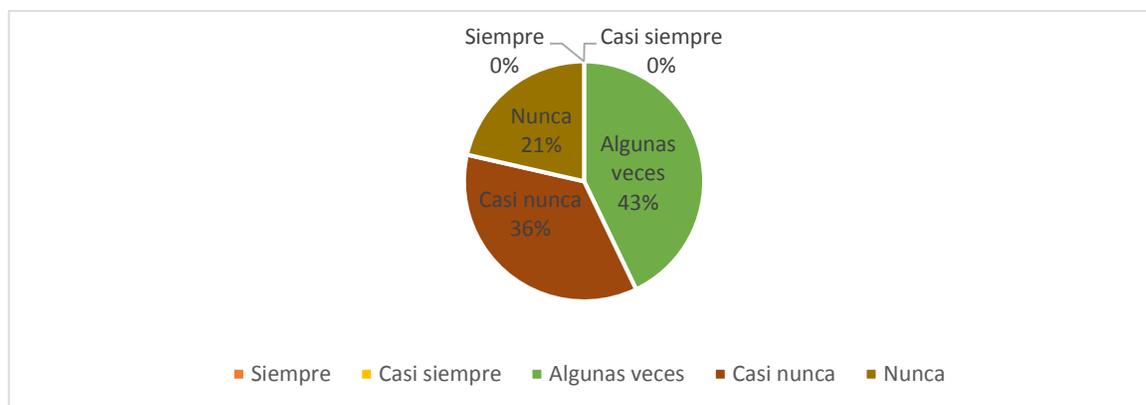
Ante la interrogante planteada la cual indica sobre la práctica de la honestidad en su proceder como líder comunitario, el 42,84% indican que algunas veces lo hacen, sin embargo el 35,7%, señala que casi nunca practican la honestidad en su proceder como líder comunitario, mientras que el 21,42% nunca lo hacen. Por lo tanto, es

necesaria fortalece este valor para lograr una total práctica de la honestidad y de esta manera garantizar transparencia en sus funciones como líderes comunitarios.

**Cuadro N°10. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 8.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Practica usted la lealtad en el ejercicio de sus funciones dentro del consejo comunal?	0	0	0	0	6	42,84	5	35,7	3	21,42

Fuente: España (2015).



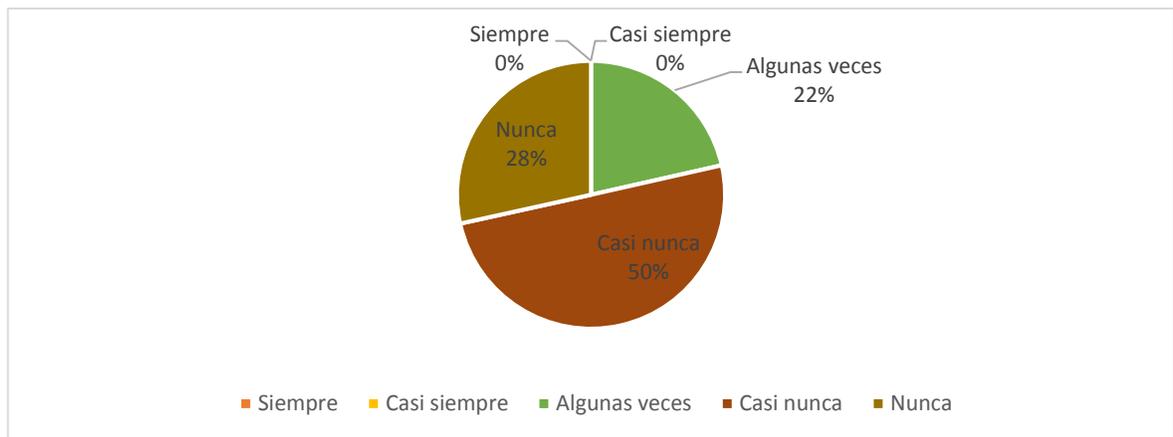
**Gráfico N°8.** ¿Practica usted la lealtad en el ejercicio de sus funciones dentro del consejo comunal?  
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 10.

Al interpretar los datos arrojado de la siguiente gráfica, se puede evidenciar que el 42,84% de la población encuestada señala, que algunas veces practican la lealtad en el ejercicio de sus funciones dentro del consejo comunal, mientras que el 35,7% casi nunca lo practican, a su vez el 21,42%, nunca cumplen con la lealtad. En este sentido, los integrantes del consejo comunal, deben practicar con frecuencia este importante valor ético, porque tan solo así, se lograra una unión y confianza tanto dentro como fuera de la organización.

**Cuadro N°11. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 9.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Tiene usted la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando a los demás en lo que se pueda, asociados por una meta en común?	0	0	0	0	3	21,42	7	49,98	4	28,4

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°9** ¿Tiene usted la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando a los demás en lo que se pueda, asociados por una meta en común?

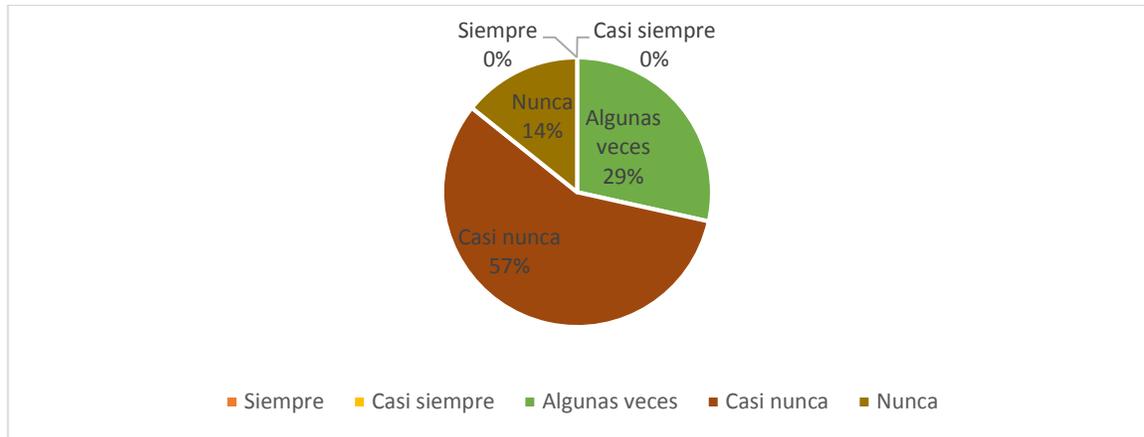
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 11

Al respecto al siguiente ítem ¿Tiene usted la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando a los demás en lo que se pueda, asociados por una meta en común?, el 21,42% de los integrantes del Consejo Comunal, algunas veces trabajan en equipo, sin embargo el 49,98%, casi nunca tienen esta capacidad, por lo tanto el, 28,4%, nunca han contado con la capacidad de interactuar en equipo para desarrollar los proyectos comunitario, y para conocer las habilidades, destreza y virtudes con que cuentan cada uno de sus compañeros, en este sentido es necesario crear mecanismo donde los integrantes se unan para trabajar por una meta en común.

**Cuadro N°12. Variable I: formación de valores**

Ítem N° 10.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Practica la cooperación entre los integrantes del Consejo Comunal a la hora de realizar trabajos comunitarios?	0	0	0	0	4	28,4	8	57,12	2	14,2

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°10** ¿Practica la cooperación entre los integrantes del Consejo Comunal a la hora de realizar trabajos comunitarios?

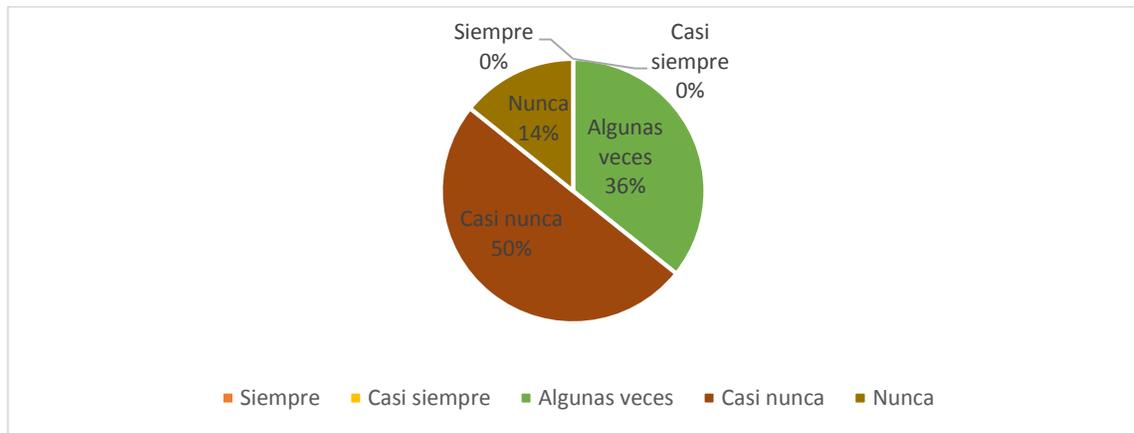
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 12.

Al respecto al siguiente gráfico, el 28,4% de los encuestados, establecen que algunas veces practican la cooperación, mientras el 57,12%, casi nunca Practican la cooperación entre los integrantes del Consejo Comunal a la hora de realizar trabajos comunitarios, sin embargo, el 14,2 %, nunca lo hacen, por lo tanto, es indispensable internalizar la cooperación como el obrar permanentemente en forma conjunta con otro u otros para un mismo fin.

**Cuadro N°13. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 11.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿La organización toma en cuenta los valores éticos para su propio desarrollo?	0	0	0	0	5	35,7	7	49,98	2	14,2

Fuente: España (2015).



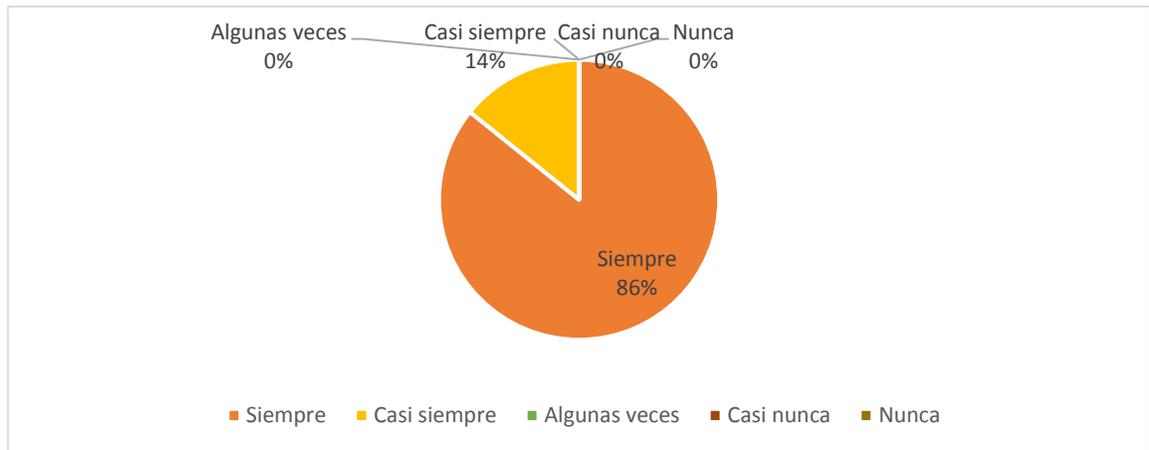
**Gráfico N°11** ¿La organización toma en cuenta los valores éticos para su propio desarrollo?  
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 13.

Los datos arrojados para la siguiente interrogante muestran que el 35,7% de los encuestados algunas veces toman en cuenta los valores éticos para su propio desarrollo, mientras el 49,98%, casi nunca lo hacen, mientras que el 14,2% de la organización nunca toman en cuenta los valores éticos para su propio desarrollo. Atraves de la siguiente interpretación se puede comprobar que existe la necesidad de capacitar a los integrantes del consejo comunal en valores para que la gestión de sus funciones sea eficiente y productiva dentro de la comunidad.

**Cuadro N°14. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 12.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿La formación en valores éticos lograra que el recurso humano sea más eficiente, productivo y leal a la organización comunal?	12	85,68	2	14,2	0	0	0	0	0	0

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°12** ¿La formación en valores éticos lograra que el recurso humano sea más eficiente, productivo y leal a la organización comunal?

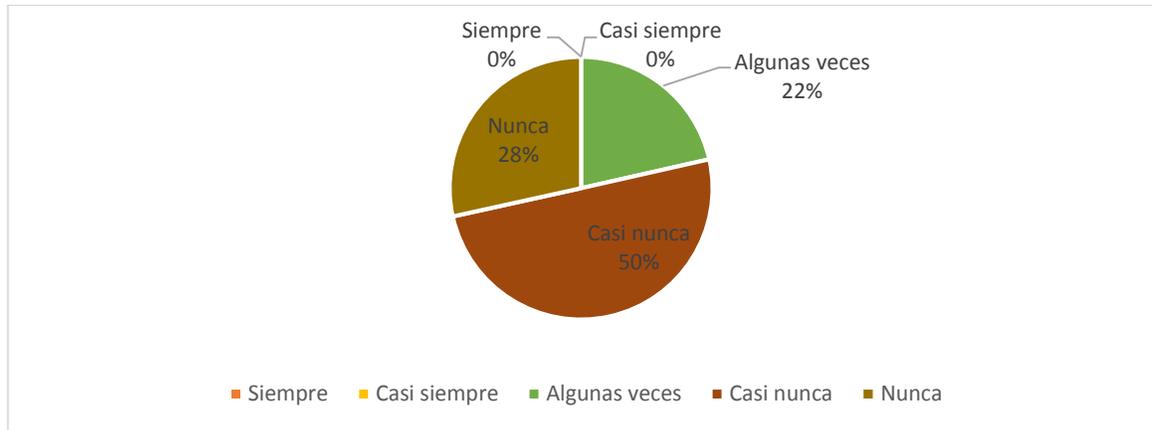
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 14.

Ante la siguiente interrogantes, el 85,68 % de la población encuestada, establecen que, siempre, la formación en valores éticos lograra que el recurso humano sea más eficiente, productivo y leal a la organización comunal, y tan solo el 14,2 %, señalan que casi siempre, la formación en valores éticos lograra que el recurso humano sea más eficiente, productivo y leal a la organización comunal, por lo tanto, no cabe duda que una formación en valores éticos es fundamental para garantizar el éxito de la gestión del consejo comunal.

**Cuadro N°15. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 13.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Trabajan en equipo para el desarrollo de la organización y para el progreso de la comunidad?	0	0	0	0	3	21,42	7	49,98	4	28,4

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°13** ¿Trabajan en equipo para el desarrollo de la organización y para el progreso de la comunidad?

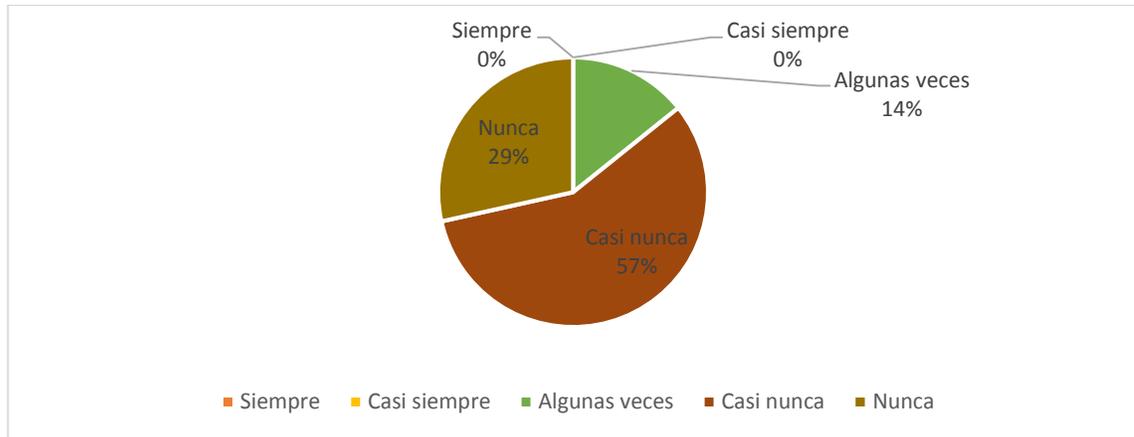
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 15.

El 21,42% de la población encuestada establece que solo algunas veces trabajan en equipo para el desarrollo de la organización y para el progreso de la comunidad, mientras que el 49,98%, señala que casi nunca lo hacen, mientras tanto el 28,4%, indica que nunca trabajan en equipo para el desarrollo de la organización y para el progreso de la comunidad, lo cual deja en evidencia la poca organización, convivencia y compañerismo entre los integrantes del consejo comunal para afrontar juntos los retos gerenciales y la solución de los diferentes problemas que presenta la comunidad.

**Cuadro N°16. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 14.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Influyen los valores éticos a la hora de llevar a cabo la ejecución de proyectos dentro de la comunidad?	0	0	0	0	2	14,2	8	57,12	4	28,4

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°14** ¿Influyen los valores éticos a la hora de llevar a cabo la ejecución de proyectos dentro de la comunidad?

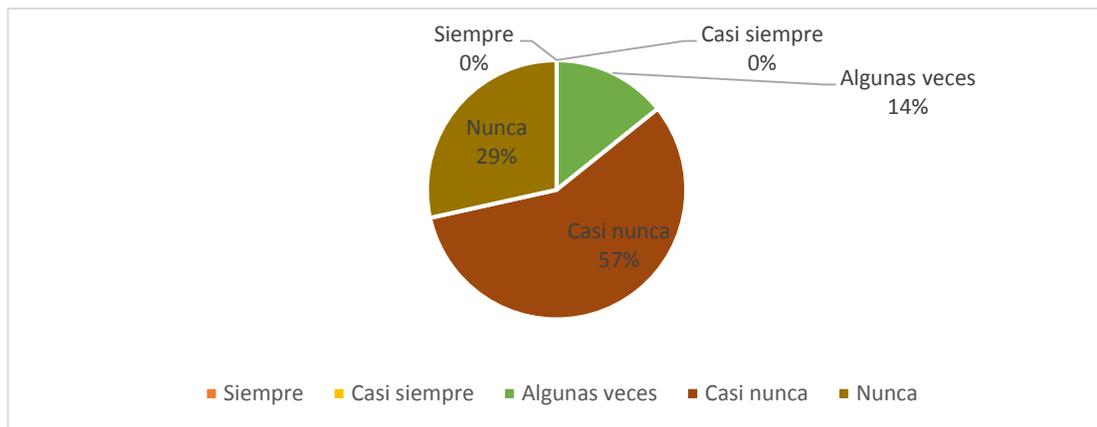
**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 16

El 14,2% establece que Algunas veces influyen los valores éticos a la hora de llevar a cabo la ejecución de proyectos dentro de la comunidad, sin embargo el 57,12%, indica que casi nunca influyen a la hora de ejecutar proyectos comunitarios, mientras que el 28,4%, señalan, que nunca influyen los valores éticos a la hora de llevar a cabo la ejecución de proyectos dentro de la comunidad. Los líderes comunitarios tienen muy poco conocimiento sobre que son los valores éticos y su influencia en las nuevas organizaciones de hoy, provocando con esto una mala gestión y bajo rendimiento productivo en la ejecución de proyectos, y por ende, esto provoca desconfianza y una mala reputación ante los ojos de la comunidad.

**Cuadro N°17. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 15.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Al ejercer la contraloría social responden con compromiso voluntario, ciudadano y ético para alcanzar el bienestar colectivo?	0	0	0	0	2	14,2	8	57,12	4	28,4

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°15** ¿Al ejercer la contraloría social responden con compromiso voluntario, ciudadano y ético para alcanzar el bienestar colectivo?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 17.

Con respecto a la siguiente gráfica, el 14,2% indican que Algunas veces, ejercen la contraloría social con compromiso voluntario, ciudadano y ético para alcanzar el bienestar colectivo, mientras el 57,12% casi nunca responden con compromiso voluntario, ciudadano y ético, por lo que el 28,4% nunca ejercen la contraloría social con compromiso voluntario, ciudadano y ético para alcanzar el bienestar colectivo de la comunidad. Es por ello, que es necesario concientizar y motivar a cada integrante del Consejo Comunal para que conozcan sobre la práctica de los valores éticos, y así se haga parte de su proceder diario, lo cual producirá un cambio

favorable en el clima organizacional de la organización y por ende generaran confianza entre los habitantes de la comunidad.

**Cuadro N°18. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 16.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Han sido instruidos en valores éticos al momento de rendir cuentas de la administración de los recursos otorgados?	0	0	0	0	0	0	0	0	14	100

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°16** ¿Han sido instruidos en valores éticos al momento de rendir cuentas de la administración de los recursos otorgados?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 18.

Para la siguiente interrogante la cual representan el ítem N°16, señala que el 100% de los integrantes del consejo comunal Nunca han sido instruidos en valores éticos al momento de rendir cuentas de la administración de los recursos otorgados. Esto solo indica que la organización comunitaria carece de formación en valores éticos, dejándola vulnerable la hora de ejercer sus funciones y sobre todo, al momento de la

rendición de cuentas correspondiente, no llevan un control claro y preciso sobre los estado de los proyectos en ejecución.

**Cuadro N°19. Variable II: valores éticos en las organizaciones**

Ítem N° 17.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Han tenido formación en valores éticos al momento de beneficiar colectivamente a la comunidad?	0	0	0	0	0	0	0	0	14	100

Fuente: España (2015).



**Gráfico N°17** ¿Han tenido formación en valores éticos al momento de beneficiar colectivamente a la comunidad?

**Fuente:** Datos obtenidos del Cuadro N° 19.

El 100% de la población encuestada, señala que Nunca han tenido formación en valores éticos al momento de beneficiar colectivamente a la comunidad. El sentido de la ética merece destacarse como pilar fundamental dentro de las organizaciones, porque el hombre debería estar decidido a conducirse de forma oportuna a su conciencia moral, fruto de la cultura del ser y satisfacción de los buenos hábitos en cualquier ámbito, es por ello que el consejo comunal debe primordialmente capacitarse esta área para garantizar una gestión eficiente y un correcto manejo de los recursos destinados a mejorar a la comunidad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones.**

Considerando la problemática planteada y en función a los objetivos propuestos, en este capítulo se presenta el cuerpo de conclusiones sobre el tema tratado producto de argumentos lógicos y sistemáticos sobre la base y el análisis e interpretación de los resultados del estudio. De la misma manera se propone algunas recomendaciones que van a contribuir al mejoramiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando, Estado Apure.

En primer lugar se hace referencia a los objetivos planteados que dan respuestas a la investigación, con respecto al primer objetivo la cual expresa textualmente: Diagnosticar la formación de valores éticos en los miembros del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, para dar respuesta a este objetivo se diseñó un instrumento de recolección de datos, el cual tenía la finalidad de diagnosticar la situación actual del Consejo Comunal desde el punto de vista gerencial, el mismo consistía, en un cuestionario de diecisiete preguntas (17), con varias alternativas de respuesta, tomando en consideración las variables estudiada.

Con respecto a la primera variable: Formación de valores; aquí se presentó que los integrantes del Consejo Comunal, casi nunca aplican los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro de la organización, debido a que los mismo no conocen con exactitud cuáles son los valores éticos que guían la gestión de la organización, lo cual ocasiona que no cumplan correctamente con las funciones correspondiente, así mismo, están perdiendo el sentimiento que los lleva a ver algo como parte de ellos, de su vida, de su interior; y sobre todo, están dejando de darle importancia a los problemas que presenta la comunidad, debido a la escasa comunicación y poca convivencia entre ellos.

En cuanto, a las reglas establecidas en la sociedad para una cordial convivencia, el 49,98% de los integrantes del consejo comunal indican que casi nunca las cumplen

debido a que los mismos señalan que no tienen un modelo un patrón que les indiquen como actuar, convivir, dialogar con los habitantes de la comunidad, lo que conlleva, a que no conozca y acepte la manera de pensar de cada uno de sus compañeros así como los de la comunidad.

Con respecto a la honestidad y la lealtad como valor ético en el proceder como líder comunitario y para el ejercicio de sus funciones, se concluyó que, los integrantes del consejo comunal presentan debilidad al respecto ya que los mismos, no se encuentran aptos para el manejo de los recursos destinados al beneficio colectivo de la comunidad, generando gran inestabilidad y desconfianza entre los habitantes de la comunidad por no manejar con sinceridad los proyectos productivos.

Seguidamente, se evaluó la capacidad de trabajar en equipo, para lo que arrojó como conclusión al respecto, el 49,98% casi nunca trabajan en equipo para lograr que se cumplan la misión y visión de la organización, debido a que se reúnen con poca frecuencia impidiendo así, que cada vocero del Consejo Comunal aplique sus habilidades, destrezas y sensibilidad en la ejecución de las metas propuestas y en la resolución de los problemas económicos y sociales que agraven a la colectividad en general.

En cuanto al valor ético de la cooperación, se obtuvo en el análisis de los resultados que el 57,12%, casi nunca practican la cooperación debido a que existe poca unión e integración entre los integrantes del Consejo Comunal, cada uno se cohíbe y se aíslan de sus semejantes creando así, un ambiente inestable y por ende poco rendimiento en la ejecución de las actividades planeadas.

En relación a la segunda variable: valores éticos en las organizaciones; se obtuvo que el 49,98%, de la organización casi nunca, toman en cuenta los valores éticos para su propio desarrollo, lo que conlleva que el clima organizacional se vea afectado entre los integrantes del Consejo Comunal, ya que no existe la unión, cooperación, convivencia, lealtad, trabajo en equipo, honestidad, ni pertenencia, convirtiéndola en una organización vulnerable al fracaso y a la desconfianza por parte de la comunidad, es por ello que, el 85,68 % establecen que una formación en valores

éticos lograran que el recurso humano sea más eficiente, productivo y leal a la organización comunal.

En este sentido, en el siguiente análisis se obtuvo que en su mayoría, el 49,98%, de la población encuestada, casi nunca trabajan en equipo para el desarrollo de la organización produciendo ineficiencia y retardo en la ejecución de los trabajos destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad., por lo que el, 57,12%, indica que casi nunca influyen a la hora de ejecutar proyectos comunitarios, repercutiendo de forma negativa en la gestión del Consejo Comunal.

En relación con el ejercicio de la contraloría social, se evidencio que los integrantes del consejo comunal no han tenido la adecuada formación en valores éticos, por ello, el 57,12% casi nunca responden con compromiso voluntario, ciudadano y ético, para alcanzar el bienestar colectivo, y al momento de la rendición de cuentas el 100% de los integrantes del consejo comunal, nunca han sido instruidos en valores éticos al momento de rendir cuentas de la administración de los recursos otorgados; Así mismo se pudo conocer que el 100% de los miembros de la organización comunitaria nunca han recibido formación en valores éticos al momento de beneficiar colectivamente a la comunidad, perjudicando tanto su gestión como a la sociedad que representa.

### **Recomendaciones.**

Producto de las conclusiones obtenidas en el presente estudio se elaboraron las recomendaciones dirigidas al Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando Estado Apure, con la finalidad de impulsar los valores éticos como estrategia gerencial para mejorar su gestión. En vista de las debilidades observadas en el Consejo Comunal desde el punto de administrativo, se recomienda que la organización formule y ejecute estrategias gerenciales, respetando los valores éticos presente en la sociedad, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas propuestas, y así se pueda cumplir con la misión y visión por la cual fue creada.

Se sugiere, realizar charlas y talleres que incremente el sentido de pertinencia, compromiso, responsabilidad y cooperación de los integrantes hacia la organización y

la comunidad. Se recomienda implementar talleres de capacitación, en la resolución de problemas y manejo de conflictos, mediante la combinación de los valores éticos como herramientas, que permitan a los líderes comunitarios trabajar en equipo, asimilar los contextos dinámicos y procesos de cambio que este experimentando la organización.

Crear canales de comunicación que permitan un proceso de transformación en el Consejo Comunal, creando mecanismo donde se pueda mantener informado a la comunidad sobre los proyectos y la rendición de cuentas, así mismo, la comunidad creara un lazo de unión con el que pueda contar a la hora de presentar algún tipo de problema, de esta manera se incrementara el sentido de pertenencia, respeto y honestidad, valorando así los sentimientos y opiniones de cada integrante y miembro de la sociedad.

Se sugiere brindar formación y capacitación sobre cómo influyen los valores éticos en el manejo de los procesos administrativos y contables, haciendo hincapié en la honestidad, equidad, lealtad y justicia, para una correcta utilización de los recursos otorgados a la comunidad, y a su vez lograr una total transparencia en la rendición de cuentas. La organización debe seguir y crear una conciencia ética e inculcarla a todos los miembros del Consejo Comunal a través del diseño, difusión e implementación de un código de ética organizacional y que este sea aplicado al momento de la planificación, implementación y evaluación de las estrategias gerenciales, para que la actuación de los integrantes de la organización se vayan adaptando a los parámetros éticos.

Se recomienda, crear un comité en cada órgano de trabajo, integrado por miembros representativos de la organización, el cual se encargara de velar por el cumplimiento de los valores éticos en cada fase del proceso de formulación e implementación de las estrategias gerenciales.

Por último se recomienda, aplicar las estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, Municipio San Fernando, Estado Apure.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES ETICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL CONSEJO COMUNAL TERRON DURO SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE.**

##### **Presentación de la propuesta**

El ser humano al vivir en sociedad requiere de la presencia de principios, valores éticos y morales que lo orienten en el transcurso de su vida, es por ello que, durante la estancia del hombre sobre la tierra, este ha desarrollado conjuntamente con sus semejantes una serie de normas y estilo de vida que de alguna manera han regido su conducta en sociedad, esta serie de actividades se conocen como valores humanos y son pautas aprobadas por la experiencia con los cuales se guían en el mundo todas las culturas que lo habitan, estos patrones de comportamiento no son lo mismo para todos, puesto que en cada grupo social, son aprobadas sin estar escrita distintas formas de proceder.

Es por ello que, conforme el mundo evoluciona, también se han ido modificando las conductas de la humanidad, las cuales en muchos casos proceden conforme a las leyes morales, religiosas y éticas que marcan el camino por donde la sociedad transita sin dificultades. Por esta razón, los valores éticos merecen destacarse como pilar fundamental dentro de las organizaciones comunitarias, ya que poseen un rol muy predominante

A continuación se presenta las estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal Terrón Duro sector II, Municipio San Fernando Estado Apure. el mismo parte de un Diagnóstico realizado a los integrantes de la organización, en el que se evidencio la carencia de estrategias gerenciales así como la poca formación en valores éticos para cumplir con la misión, visión y objetivos por la cual fue creado.

## **Justificación**

La ética y los valores como estrategias gerenciales deben constituirse en la columna central y transversal de las organizaciones comunitarias, ya que ello puede impulsar a sus miembros en la búsqueda de su propio desarrollo, y a su vez lograr un cambio en la forma de pensar, valorar y actuar, ya que los valores como principios normativos, creencias prescriptivas y convicciones duraderas para determinadas conductas o modo de vida personal o social, deben prevalecer en la participación y organización comunitaria, destacándose entre ellos los valores éticos, como la honestidad, el respeto, la solidaridad, cooperación, disciplina, responsabilidad, equidad, igualdad y el compromiso; los cuales deben ser compartidos y puesto en práctica para que le permitan a las personas participar eficientemente y en un clima de armonía, lo que contribuirá al logro común de objetivos y metas propuestas.

En este sentido, las organizaciones comunitarias tienen como fin gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo económico y social, para lo cual requieren de más conocimientos y de una mayor y mejor formación fundamentada en valores éticos y moral cívica, por lo tanto deben tener sensibilidad por otros seres humanos, así como la noción de la equidad con la finalidad de garantizar a todos los miembros de la sociedad oportunidades para poder movilizar plenamente sus capacidades y participar activamente en el desarrollo de la comunidad, superando las discriminaciones para darle paso a la sostenibilidad y creación de capacidades de auto-sustentación.

Es por ello que, todo proceso de gestión que se propicie en la comunidad y cuyo objetivo sea el bienestar colectivo inmediato requiere de la aprehensión e implementación de estrategias gerenciales de parte de sus integrantes, que en el caso del Consejo Comunal Terrón Duro Sector II, deben movilizar y organizar a los ciudadanos y a su vez desarrollar competencias para la intervención en redes, planificación, ejecución, evaluación de programas y proyectos y el ejercicio de la contraloría social, considerando necesario fortalecer la incorporación de los valores y la ética como herramientas dentro sus estrategias gerenciales.

Sin duda, se le debe dar mayor preponderancia a la ética y a los valores ya que constituyen unos de los componentes principales de la formulación estratégica de la organización, ya que se encarga de guiar e inspirar las conductas de los miembros, sirviendo como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y visión. En este sentido es preciso acotar, que los objetivos precisan los resultados a alcanzar, mientras que los valores precisan como lograrlo y al mismo tiempo orienta la conducta y comportamiento que deben identificar al ser humano dentro de la organización.

En este caso, los valores éticos constituyen la principal herramienta gerencial, debido a que son los principales impulsores del comportamiento en las organizaciones; si bien los valores son el producto de toda experiencia vital del individuo en sociedad, los mismos pueden redimensionarse o aprenderse en el entorno organizacional debido a la interacción con otros sujetos y formas de comportamiento.

Por lo tanto, se debe aminorar las debilidades de las organizaciones comunitarias transformándolas en fortalezas, pero para ello es necesario actuar en el plano de la propia organización, a través de acciones de formación y capacitación que tenga como objeto actuar sobre la gestión, las relaciones laborales e interpersonales, resaltando los valores y los principios éticos, ya que este tipo de gerencia requiere de un encadenamiento coherente entre lo estratégico y la práctica cotidiana, como único camino para mantener y preservar los principios y la integración de estas organizaciones con el entorno circundante en la búsqueda del desarrollo local.

Desde esta perspectiva, es importante señalar que la ética y los valores se encuentran en el interior de las personas, llegando a constituirse en parte importante de ellas, debido a que terminan por ser los fundamentos que dirigen su comportamiento y actuación, permitiendo interpretar y jerarquizar las conductas y las acciones humanas, así como juzgar y diferenciar lo que es adecuado, conveniente, bueno, malo, negativo o inapropiado.

De todo lo mencionado, surge la importancia de la realización de esta investigación la cual tuvo como objetivo, proponer estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo

Comunal Terrón Duro sector II, Municipio San Fernando Estado Apure, donde los resultados obtenidos evidenciaron que los mismos son determinante dentro de la organización para alcanzar el desarrollo local sostenible, puesto que se convierten en elementos fundamentales que permiten orientar las acciones que deben desarrollarse para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, pero para ello, se requiere convicción, consentimiento y compromiso en las prácticas de las estrategias sugeridas.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Fortalecer en el Consejo Comunal, el manejo adecuado de los valores éticos como estrategias gerenciales que permita mejorar su gestión en la comunidad.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Propiciar talleres de actualización al Consejo Comunal que facilite el uso adecuado de los valores ético como estrategia gerencial.
- ✓ Describir las fases para la aplicación de las estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos.
- ✓ Aplicar las estrategias gerenciales fundamentadas en valores éticos para el fortalecimiento de la gestión del Consejo Comunal

### **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.**

**Factibilidad Institucional:** El Consejo Comunal terrón duro sector II, Municipio San Fernando Estado Apure, posee todas las herramientas necesarias para mejorar y desarrollar estrategias gerenciales que les permita manejar adecuadamente los valores éticos, sin embargo es imprescindible aplicar la propuesta para reforzar sus conocimientos y corregir las fallas desde el punto de vista gerencial.

**Factibilidad Técnica:** Esta factibilidad está relacionada con los recursos humanos, físicos, técnicos, y materiales para poner en práctica la propuesta, siendo el

recurso humano el más importante, ya que está representado por todos los integrantes del consejo comunal los cuales están dispuestos a colaborar para el éxito de la investigación. En relación con los recursos físicos, técnicos y materiales, los mismos se encuentran en las instituciones al alcance de la investigadora para impartir las estrategias gerenciales como lo son el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), y el Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI), el cual es el ente regulador encargado de proveer los mecanismos y recursos técnicos acorde a las necesidades del Consejo Comunal.

**Factibilidad Financiera – Social:** Está representada por un aporte económico para dar a conocer la propuesta a los Consejos Comunales del Municipio San Fernando Estado Apure, el mismo será cubierto por las colaboraciones de instituciones como FONDEMI e INCES. Desde el punto de vista social la propuesta está determinada por la puesta en práctica de las estrategias gerenciales fomentadas en valores éticos facilitada a los consejos comunales, a través de jornadas, talleres y charlas con la finalidad de que estos sean multiplicadores de este conocimiento a toda la comunidad en general.

## **MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

La implementación de las estrategias, se entiende como uno de los aspectos más importantes del proceso de gerencia estratégica, no solo porque esta es la base que pone a prueba la capacidad gerencial de la organización, además, es un proceso complejo que exige la participación de todos los integrantes de los diferentes niveles estratégicos coordinativos y operativos, que giran alrededor del Consejo Comunal y hacen posible su funcionamiento.

La planificación estratégica arranca a partir de la decisión de adoptar un curso de acción, por ello se dice que la planificación tiene como base la escogencia entre diversas alternativas posibles, y la decisión de adoptar por la que resulta más conveniente en termino de utilización de recursos y logro de objetivos.

La estrategia organizacional, exige el establecimiento de mecanismos debidamente integrados para el manejo de la información, por lo tanto, para ser efectiva la estrategia se establece una metodología, la cual debe ser concebida y diseñada tomando en consideración las características propias de la organización, y la cual debe servir para orientar e involucrar a los integrantes en el proceso.

Las estrategias gerenciales se aplicaran a través de talleres, jornadas, discusiones grupales, ejercicios vivenciales, con la finalidad de incorporar al consejo comunal objeto de estudio y así crear formación en valores éticos que servirán de ayuda y apoyo a la gestión administrativa, igualmente se utilizaran recursos materiales y humanos que permitirán elaborar con éxito las mismas.

### **ESTRUCTURA DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES.**

Las estrategias gerenciales se seleccionaron en consideración con las conclusiones arrojadas en el proceso de investigación, en función del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió a realizar la asignación de los valores áticos para cada una de las estrategias diseñadas y a su vez las que se consideraron más adecuadas para el logro de los objetivos trazados, las mismas se describen a continuación:

## Cuadro N° 20. Estructura de las Estrategias Gerenciales

ESTRATEGIAS GERENCIALES	VALORES ÉTICOS
1. Formación Participativa	Disciplina Igualdad Capacitacion
2. Construcción de Conocimientos	Aprendizaje Pertinencia Convivencia
3. Canales de Comunicación	Libertad Honestidad
4. Justicia Comunitaria	Respeto Equidad Justicia
5. Trabajo en Equipo	Compromiso Responsabilidad
6. Evaluación continúa	Cooperación Lealtad

Fuente: España (2015).

## DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES ÉTICOS

### 1. Formación Participativa

**Definición de la estrategia:** es el proceso mediante el cual se prepara y capacita a los integrantes del consejo comunal para la toma de decisiones y para que intervengan en el ejercicio de las funciones de administración del servicio público, atendiendo las demandas ciudadanas en la consecución de un interés general, para lograr una gestión pública eficiente y eficaz.

**Objetivo de la estrategia:** establecer la formación participativa como un instrumento de control ciudadano y una herramienta para fortalecer las interrelaciones personales entre cada sujeto que le da vida al Consejo Comunal, como un modo de aprender a convivir mejor a través del ejercicio de la participación ciudadana.

## **Contenido de la estrategia**

**Integración con la toma de decisiones:** Una de las características más importantes de una participación eficaz es que forme parte de un proceso integral de toma de decisiones, en la cual se involucre a todos los voceros y voceras del Consejo Comunal esto es, para que haya una relación clara entre las actividades de participación y toma de decisiones. Por ello, planificar la estrategia de participación resulta de gran utilidad.

**Coordinación interna:** La implantación de una estrategia de participación eficaz requiere a menudo que se involucre todos los comités de la organización, por lo que es vital una estrategia que defina responsabilidades, plazos y procedimientos.

**Revisión de la gestión:** Una estrategia de participación proporciona al equipo gestor la información necesaria para fijar los recursos necesarios para poder interpretar mejor los aspectos más críticos e identificar cualquier posible problema desde el principio del proyecto.

**Revisión por los agentes involucrados:** Una forma de aumentar la credibilidad de un proceso de toma de decisiones potencialmente controvertido consiste en dar a los agentes la posibilidad de revisar la estrategia de participación.

**Documentación:** Por si hubiera dudas sobre la idoneidad de una determinada estrategia de participación, es importante que exista un documento de estrategia que fije los motivos de las actividades desarrolladas en este sentido y defina el método de evaluación y seguimiento del proceso de participación.

## **Estrategia de acción**

1. Realizar talleres de capacitación para fortalecer la formación participativa.

2. planificar la estrategia de participación donde los miembros expongas sus ideas e inquietudes sobre los diferentes puntos de vista relacionados con la comunidad.
3. Incentivarlo a elaborar estrategias para el seguimiento y control del proceso de participación.

## **2. Construcción de Conocimientos**

**Definición de la estrategia:** Proceso complejo de interacción dialéctica, cognitiva y pedagógica a través del cual los integrantes del Consejo Comunal, construye modelos perfectibles para la comprensión de su entorno y de sí mismo, o para la interacción con los otros.

**Objetivo de la estrategia:** construir conocimiento resaltando los conceptos de semejanza, diferencia, saber y poder, rescatando en todo momento al agente social que produce las prácticas y a su proceso de producción.

### **Contenido de la estrategia:**

**Aprender a conocer:** Hace referencia a los conocimientos comunes que las personas tenemos sobre el mundo y que utilizamos en nuestra vida cotidiana; son los conocimientos disciplinares sobre distintos ámbitos de la realidad natural y sociocultural, que conforman las distintas ciencias y saberes, así como los conocimientos sobre la propia identidad personal. Aprender a conocer, requiere motivación, esfuerzo, compromiso, constancia en un proyecto formativo de desarrollo personal y social, es una exigencia para responder a las demandas prácticas y profesionales de la sociedad cognitiva; pero también es condición imprescindible para desarrollarse con más plenitud como persona.

**Aprender a querer y sentir:** El aprendizaje continuo que conlleva la sociedad cognitiva exige comprometerse activamente con proyectos formativos personales que requieren constancia por lo tanto, la voluntad, el esfuerzo y el compromiso son imprescindibles para alcanzar los proyectos de desarrollo personal y comunitario. Desear, querer, amar lo que se hace, es condición obligada para alcanzar buenos resultados.

**Aprender a hacer:** Junto a la formación profesional y calificación técnica, se requieren otras competencias como la capacidad de iniciativa, proyecto personal y compromiso, aptitud para trabajar en grupo, disposición a asumir riesgos, afrontar y resolver conflictos, planificar, tomar decisiones, evaluar procesos y resultados, introducir innovaciones y mejoras a la organización.

**Aprender a convivir:** Aprender a convivir no es solo un conocimiento declarativo, sino también procedimental, es decir, se adquiere practicándolo y exige tiempo y condiciones adecuadas. El pensamiento crítico, el comportamiento responsable y solidario, la convivencia sólo se alcanza con una metodología de enseñanza-aprendizaje consonante.

**Estrategia de acción:**

1. Proponer ejercicios prácticos que estimule la convivencia entre los integrantes.
2. Elaborar proyectos formativos de desarrollo personal y social como forma de motivación y aprendizaje.
3. Desarrollar capacidades cognitivas y metodológicas a través de la elaboración de ideas y pensamientos para desarrollar capacidades como tomar decisiones y resolver problemas.
4. Llevar a cabo prácticas tecnológicas con el fin de tener la capacidad de manejar ordenadores y los diferentes sistemas operativos y administrativos,

necesarios para manejar correctamente la información financiera y contable de la organización.

### **3. Canales de Comunicación:**

**Definición de la estrategia:** son una herramienta importante para responder a las necesidades de información y comunicación en la comunidad, dándoles acceso a la información y el conocimiento, comprendidos en los materiales de contenido local y del dominio público, que pueden mejorar su participación en la toma de decisiones en el ámbito local.

**Objetivo de la estrategia:** integrar, captar e informar de manera efectiva y veraz todo el acontecer de la comunidad.

#### **Contenido de estrategia:**

**Radio Comunitaria:** la radio Comunitaria también es conocida como radio ciudadana, radio participativa, radio alternativa o radio popular, se crea con la finalidad de informar a la comunidad sobre los proyectos y su avances, así como también se puede utilizar para compartir momentos emotivos de triunfo y logros de los habitantes.

**Televisión Comunitaria – Vídeo Independiente:** La televisión comunitaria puede ser usada con el mismo propósito que la radio comunitaria pero de una manera más convincente a la hora de informar a la comunidad de todo lo concerniente a los avances productivos, rendición de cuentas y ejecución de proyectos.

**Periódicos Comunitarios:** presentan noticias generadas en la comunidad local, incluyen eventos futuros, proyectos de desarrollo, problemas de infraestructura y noticias vinculadas con la organización social de la comunidad.

### **Estrategias de acción:**

1. Institucionalizar boletines informativos publicados en forma periódica informando a la comunidad sobre los avances sociales en la comunidad.
2. Crear mecanismos efectivos de comunicación para que la comunidad participe y opine sobre los proyectos sociales.
3. Informar mediante circulares sobre las actividades y gestiones a realizar.
4. Realizar programas de comunicación para el bienestar colectivos.

### **4. Justicia Comunitaria:**

**Definición de la estrategia:** es un conjunto de instancias y procedimientos mediante las cuales se regulan los comportamientos legítimos a partir de normas propias de una comunidad o contexto cultural específicos.

**Objetivo de la estrategia:** General herramientas para resolver los conflictos que puedan presentarse entre los habitantes de la comunidad para lograr la conciliación y la equidad.

### **Contenido de la estrategia:**

**Resolver Problemas:** Los enfoques de resolución de problemas se distinguen del paradigma de conflicto, porque se apoyan en la información, la deliberación y el interés mutuo por la resolución del problema. La idea es, que los ciudadanos compartan un conjunto de valores y de preocupaciones, y que, con la información y el orden adecuados, puedan encontrar una vía para superar el problema.

**Descentralizar el poder y la responsabilidad:** desarrollar trabajos en conjunto con el fin de mejorar la calidad de vida en el entorno a través del desarrollo de proyectos productivos en materia de salud, vivienda, educación, alimentación, cultura y deporte, transfiriendo responsabilidad entre cada miembro y habitante de la comunidad.

**Calidad de vida de la comunidad:** a través de la justicia comunitaria se crearan un conjunto de reglas, métodos y formas que persiguen la sanción de conductas reprochables, que son cometidas bien sea por actos u omisiones y que estos son rechazadas por parte de la comunidad a la cual pertenecen. En fin lo que busca este mecanismo de administración de justicia al igual que cualquier otra institución jurídica es la de tratar de materializar los principios morales y valores de una sociedad para una convivencia armónica entre ellos.

**Participación Ciudadana:** la contraloría social tiene que ver con las nuevas formas de relación entre los ciudadanos de la comunidad, esta permite y facilita, la participación de los ciudadanos y ciudadanas en las actividades de vigilancia, supervisión y control de los recursos que se aplican para desarrollar los planes, programas y proyectos ya sea parte del estado como por las instituciones u organizaciones comunitarias.

**Estrategia de acción:**

1. Actualizar las reglas de convivencia en mutuo acuerdo con los habitantes de la comunidad.
2. Proponer la creación de departamentos que se encarguen del control y vigilancia del progreso de los proyectos productivos así como de velar por la paz y tranquilidad de la comunidad.
3. Comunicar a la ciudadanía los avances y resultados de los procesos de control, vigilancia, supervisión y evaluación realizados.
4. Denunciar ante las autoridades competentes los actos, hechos u omisiones presuntamente irregulares que se detecten en la comunidad.

## 5. Trabajo en Equipo

**Definición de la estrategia:** consiste en unirse de manera armónica para trabajar en forma coordinada en el logro de los objetivos de la organización.

**Objetivo de la estrategia:** reconocer las capacidades y habilidades que posee cada integrante para la consecución de las metas propuestas.

### **Contenido de la estrategia:**

**Roles de los participantes:** Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

**Comunicación:** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

**Compensación:** Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

**Compromiso:** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionará mucho más a los miembros del equipo.

### **Estrategia de acción:**

1. Crear tareas estimulantes que les genere sentimientos de pertenencia, dignidad y experiencia de crecimiento personal y profesional.
2. Conformar grupos de trabajo para estimular la buena comunicación, ya es fundamental para el desarrollo de las tareas a realizar.
3. Darles la oportunidad de convertirse en expertos a través de la asignación de tareas específicas dentro de sus competencias y preferencias.

## **6. Evaluación Continúa**

**Definición de la estrategia:** Este proceso permite determinar, verificar y valorar la ejecución de las tareas de los integrantes del consejo comunal en el marco de las funciones y responsabilidades que tiene asignadas para su desempeño en la organización.

**Objetivo de la estrategia:** obtener información estructurada para la toma de decisiones.

### **Contenido de la estrategia:**

**Análisis de la información:** realizar un seguimiento periódico de los recursos asignado para la elaboración de proyectos con el objeto de no malversar los fondos económicos de la organización y mantener la transparencia en el ejercicio de la contraloría social, a su vez se encargara de realizar estudios de casos para analizar con detenimiento a la organización e identificar ciertas características y procesos sociales que ocurren dentro de ella, evaluando de forma constante sus fortalezas y debilidades.

**Establecimiento de los criterios de valor:** se encargara de evaluar los principios que sustentan la colaboración de los integrantes del consejo comunal desde un punto de vista prescriptivo. Entre tales criterios se podrían considerar los siguientes:

pertinencia, convivencia, honestidad, lealtad, capacidad institucional, eficacia y eficiencia.

**Estrategia de acción:**

1. Propiciar la transparencia, honestidad, eficacia y eficiencia en la rendición de cuentas de la organización.
2. Crear indicadores de evaluación sobre el rendimiento de los integrantes y su progreso profesional y personal.
3. Crear un sistema de evaluación de la gestión del consejo comunal y hacerle saber los resultados a la comunidad.

**FASES DEL PROCESO GERENCIAL**

Para que las estrategias puedan implementarse, es conveniente establecer las fases en el proceso gerencial que respete el modelo de gestión establecido por la propia comunidad y permitan la confluencia de distintos actores.

**Fase de gestión:** se recomienda realizar un estudio de factibilidad y viabilidad del contexto comunitario que determine factores claves de éxito o nudos críticos necesarios de atacar, así como a los actores que pueden intervenir positiva o negativamente en el proceso.

**Fase de levantamiento de información:** se debe determinar las potencialidades sociales y personales con las que cuenta la comunidad así como las necesidades que presenta.

**Fase de sensibilización:** propiciar la cercanía y el conocimiento de los miembros de la comunidad, para que compartan sus intereses, necesidades, potencialidades y aportes.

**Fase de diagnóstico:** esta fase se encargara de analizar los problemas que afectan a la comunidad, pero para ello deben participar todos los miembros de la comunidad para iniciar transformaciones positivas.

**Fase de planificación participativa:** se encargara de garantizar el compromiso y la responsabilidad, a través del diseño de un plan que implique la formación y capacitación de los actores comunitarios para poder asumir eficazmente su misión.

**Fase de gestión del plan:** Esta fase debe hacerse de modo que participe activamente toda la comunidad organizada, ya que es esta la que tiene la responsabilidad de llevar a cabo las actividades y acciones para lograr las transformaciones que se han propuesto.

**Fase de proyecto de sostenibilidad:** está vinculada con la construcción continua para el presente y el futuro de los grupos sociales y comunitarios, por tanto los beneficios tienen que responder a procesos de crecimiento del capital social latente en las comunidades como fuerza potencial y activa para las transformaciones sociales.

**Fase de sistematización vinculada a las estrategias de investigación y evaluación:** hace énfasis en los análisis, reflexiones y aprendizajes productos de las vivencias cotidianas y el aprendizaje adquirido durante el proceso de participación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y CONSULTADAS

- Arias, F. (2012). Guía para elaborar un Proyecto de Investigación.
- Alonso. R, y Díaz. C, (2009).Ética en los Planes Estratégicos de las Organizaciones. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre, Cumana.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora un Proyecto de Investigación: Caracas. Editorial servicio.
- Bracho, G. (2001). La participación Ciudadana en Venezuela. En ponencia: Congreso de Estudiantes de Derecho. Noviembre. 2001. Caracas: Espítome.
- Chiavenato, I. (2011).Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. 9na edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Codina, A. (2006).Los valores como Herramientas Gerenciales.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- Cortina A (2001). Ética en la Empresa. Sinamaica. Ediciones España.
- Díaz, M. (2005). Ética Empresarial e Internacional. Revista Información Comercial Española. Documento disponible en:<http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE>.
- Dolan, S y García S (2000). La dirección por valores. Editorial. Mc Graw Hill. Madrid España.
- Drucker, P. (2006). La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Dubrin A. (2002). Fundamentos de Administración. México: Internacional Thompson Editores.
- Egg, A. (2003). Repensando la Investigación-Acción Participativa. Cuarta edición.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Segunda Reimpresión. Buenos Aires. Argentina.
- Fernández B. (2007), La Ética como Competencia Laboral.
- Fernández, E. y Pino, L. (2005). Filosofía y Ética Gerencial para las empresas del siglo XXI. Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales (TELOS). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Francés, Antonio. (2006). Estrategias y planes para la empresa. Primera edición. Editorial Prentice Hall. España.
- García, B. (2008). Estrategias Gerenciales de la Empresa Cooperativa en el Desarrollo Local desde la Dimensión Ética. Trabajo de Investigación presentado a la Universidad del Zulia Núcleo, Punto Fijo.
- García, M. (2008). Estrategias Gerenciales, Ética y Valores para el Fortalecimiento de la Gestión para el Desarrollo Comunitario Local en el marco de los Consejos Comunales. Trabajo de Investigación presentado a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.
- Garrido, Santiago. (2006). Dirección Estratégica. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España.

- Hernández B. (2006). *Ética y Derechos Humanos en la Ética Actual y Profesional. Lectura para la Convivencia Global en el Siglo XXI*.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Hernández. R. Collado, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*: Editorial Mc Graw-Hill
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Editorial Sypal. Caracas Venezuela.
- Jiménez. C. (2010). *El Valor de los valores en las organizaciones*. Tercera edición: Ediciones de Cograf Comunicaciones, Caracas Venezuela.
- León, J. y Medina, S. (2006). *Necesidades de evaluación de las organizaciones sociales*. Intervención Psicosocial
- Ley Orgánica de las Comunas, (2010). *Gaceta oficial de la República Bolivariana De Venezuela número 6.011 extraordinario Caracas, martes 21 de Diciembre de 2010*.
- Ley de los Consejos Comunales. (2007). *Gaceta oficial n° 5.806 (extraordinario)*. Abril, 10, 2007. Caracas Venezuela.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2009). *Gaceta oficial n° 39.163*. Abril, 22. 2009. Caracas Venezuela.
- Martín, B. (2006). *Metodología de la Investigación*. Bogotá. Editorial McGraw- Hill.
- Melinkoff, R. (2008). *Los procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Musachi, M. (2005). *teoría de la estrategia*. Artículo en línea disponible en <http://www.google.com.ve/search?hl=es&q=FINALIDAD+DE+LAS+ESTRATEGIAS&btnG=Buscar&meta>.
- Morandy, L. (2006). *Instancias de Los Consejos Comunales*. Caracas: Sypal. Porter, Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 Presentado a la Asamblea Nacional por el Ciudadano Nicolás Maduro Moros, Presidente de la República Bolivariana de Venezuela.
- Robbins, S. y Decenzo, A. (2002). *Fundamentos de administración*. (3° edición). Editorial parson.
- Sánchez, E. (2000). *Todos por la esperanza*. S/edit. Documento disponible en: [http://www.Duoc.cl/etica/mat\\_apoyo/trabajo/compete.html](http://www.Duoc.cl/etica/mat_apoyo/trabajo/compete.html).
- Tamayo (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía (2002). Documento disponible en <http://www.msd.com.mx/empresa/sala/institucional/tenoticia08.htm>.
- Veliz, A. (2008). *Como Hacer y Defender una Tesis*. Caracas Venezuela.
- Villamizar, N. (2010). *Valores dentro de la Participación Ciudadana una necesidad para los Procesos Comunitarios del Consejo Comunal Sector la Iglesia Tucape, Municipio Cardenas, Estado Táchira*. Trabajo Especial presentado como requisito para optar al Título de Licenciada en Gestión Social del Desarrollo Local de la Universidad Bolivariana de Venezuela Fundación Mision Sucre comisión Coordinadora – Táchira.

# **ANEXOS**

**ANEXO A**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**  
**“EZEQUIEL ZAMORA”**  
**UNELLEZ APURE**

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Estimado amigo:

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información que sirva de base al diagnóstico del estudio: **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES ÉTICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONSEJO COMUNAL TERRÓN DUROS SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE**. Las respuestas emitidas por usted serán tratadas únicamente con fines estadísticos por lo que la confidencialidad sobre la identidad de los encuestados está garantizada. En tal sentido, agradezco de usted la colaboración que a bien tenga prestarme.

Sin más por el momento, me suscribo quedando siempre a sus gratas órdenes.

Licda. Carmen España

## **Instrucciones**

Para facilitar la asimilación del contenido:

- Lea cuidadosamente cada ídem.
- Seleccione la respuesta más apropiada para cada caso.
- Marque con una “X” dentro del recuadro el reactivo de respuesta

que considere su caso según las alternativas propuestas.

- Responda todos los ítems, la omisión de alguno podría influir en el resultado del estudio

- En caso de dudas consulte a la encuestadora.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**  
**“EZEQUIEL ZAMORA”**  
**UNELLEZ APURE**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**INSTRUMENTO**

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	<b>Variable I: Formacion de Valores</b>										
1	¿Aplicas los valores adquiridos a lo largo de su vida en el desempeño de sus responsabilidades dentro del Consejo Comunal?										
2	¿Sus valores lo llevan a cumplir correctamente con las funciones dentro de la organización?										
3	¿Siente pertenencia por la comunidad a la cual representa y por la cual fue electo?										
4	¿Acepta y comprende la manera de pensar de cada uno de sus compañeros, así como los de la comunidad?										
5	¿Cumple usted con las reglas establecidas en la sociedad para lograr una cordial convivencia tanto dentro como afuera de la organización?										
6	¿Reconoce los derechos que tienen los miembros del consejo comunal y los habitantes a intervenir y opinar por igual sin ninguna discriminación en las obras destinada a mejorar a la comunidad?										
7	¿Practica usted la honestidad en su proceder como líder comunitario?										
8	¿Practica usted la lealtad en el ejercicio de sus funciones dentro del consejo comunal?										
9	¿Tiene usted la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando a los demás en lo que se pueda, asociados por una meta en común?										
10	¿Practica la cooperación entre los integrantes del Consejo Comunal a la hora de realizar trabajos comunitarios?										

Fuente: España (2015).



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**  
**“EZEQUIEL ZAMORA”**  
**UNELLEZ APURE**

**INSTRUMENTO**

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca		Casi nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	<b>Variable II: valores éticos en las organizaciones</b>										
11	¿La organización toma en cuenta los valores éticos para su propio desarrollo?										
12	¿Los valores adquiridos o aprendidos logran que el recurso humano sea más eficiente, productivo y leal a la organización comunal?										
13	¿Trabajan en equipo para el desarrollo de la organización y para el progreso de la comunidad?										
14	¿Influyen los valores éticos a la hora de llevar a cabo la ejecución de proyectos dentro de la comunidad?										
15	¿Al ejercer la contraloría social responden con compromiso voluntario, ciudadano y ético para alcanzar el bienestar colectivo?										
16	¿Han sido instruidos en valores éticos al momento de rendir cuentas de la administración de los recursos otorgados?										
17	¿Han tenido formación en valores éticos al momento de beneficiar colectivamente a la comunidad?										

Fuente: España (2015).

## ANEXO B



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

UNELLEZ APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

REGIONAL

COORDINACIÓN DE POSTGRADO

### SOLICITUD DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ciudadano:

Estimado Profesor: Solicito su valiosa colaboración en su carácter de experta, a fin de, que opine sobre el fondo, consistencia y construcción de los ítems del presente cuestionario, el cual tiene por objeto recabar información sobre la investigación titulada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES ÉTICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONSEJO COMUNAL TERRÓN DUROS SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE.**

Es importante la opinión aportada, considerando los siguientes aspectos:

- Redacción de cada ítem.
- Pertinencia en cada ítem.
- Claridad en cada ítem.

Se anexa cuadro de operacionalización de variables para facilitar la emisión de sus opiniones. Sin más a que hacer referencia, se suscribe.

Atentamente:

**Carmen España**  
Tesisista

## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº de Ítem	Pertinencia con el problema			Coherencia con el objetivo			Relación con la variable			Redacción			Observaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													

**LEYENDA:**

**B= BUENO**

**R= REGULAR**

**D=DEFICIENTE**

**OBSERVACIONES GENERALES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, titular de la Cedula de Identidad N: \_\_\_\_\_ especialista en: \_\_\_\_\_, mediante la presente hago constar que las tecnicas e instrumento de recoleccion de datos del trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN VALORES ÉTICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONSEJO COMUNAL TERRÓN DUROS SECTOR II, MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE**. Elaborado por la Lcda. Espña Carmen, Cedula de Identidad N 17.607.723, aspirante al titulo de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados validos y confiables, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigacion.

Atentamente:

\_\_\_\_\_

C.I.