

APROBACION DEL TUTOR

Yo **Tivisay Maria Ortiz B.** Titular de la Cedula de Identidad N- 4.999.234 en mi caracter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: **Estrategias Gerenciales Basada En La Filosofía De Serna Gómez Para El Fortalecimiento de la Contraloría Social Del Consejo Comunal “Los Tamarindos I Y II” Del Municipio San Fernando, Estado Apure.** Presentado por la ciudadana: **Fanny Guerra** titular de la C.I: 14.694.424, para optar al título de **Magíster Scientiarum en Gerencia Publica**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando, a los 06 días del mes de marzo del año 2017

Nombre y Apellido -----

Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: -----

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi Dios por haberme dado la vida, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia (Mis Padres, Esposo, Hijo, Hermanos y sobrinos) quienes por ellos soy lo que soy, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Fanny

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, por darme la vida, amor, sabiduría, estar en todo momento y darme esa fortaleza e iluminar mi camino día a día para seguir y no desmayar, Gracias Señor Gracias, por ser mi sostén a lo largo de mi vida. A la Virgencita quien jamás me ha abandonado y ha intercedido por mí cuando más lo necesitaba. Nunca me cansare de darle gracias a Dios por llegar a Nuestras vidas en el momento que solo Él sabía y transformarla para seguirle y Amarle en todo momento.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores y principios que me han inculcado, por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por ser ejemplo de vida a seguir, por ser un pilar importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, los Amo.

A mi esposo, por estar presente en todo momento, mi motor, siempre está para mí incondicionalmente, dándome todo su amor, su cariño, su paciencia y confianza, me hace sentir la persona más especial del mundo, y porque de una u otra manera no se cansa de enseñarme lo bueno de la vida.

A mi hijo, por estar presente siempre, por su paciencia, por darme ánimo en esas horas donde sentía que mis fuerzas estaban disminuidas, por ser mi columnita, por acompañarme en todo momento con una sonrisa o una palabra de aliento. Te Amo Hijo de mi Vida.

A mis abuelos (QEPD) que siempre estuvieron apoyándome en todo momento, siempre cuidándome y enseñándome, gracias a ellos es que me debo tantas cosas buenas, espero que estas palabras les lleguen a donde Diosito los tenga.

A mis hermanos Yauri, Anabel y Aurelio por su amor, consejos, apoyo, acompañándome, dándome ánimo y estar siempre presente en los momentos más difíciles de mi vida. A mi sobrinos Abraham, Jorge Alejandro, Fiorella y Daniela quienes han sido y son mi motivación, inspiración y alegría.

A mi Tutora de tesis, Dra. Tivisay Ortiz por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, su motivación, me prestó parte de su valioso tiempo convirtiéndose en una persona muy apreciada logrando en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A mis compañeros Erika, Ricardo, Robin, Mauricio, Daisely y Dennys, con quienes compartí momentos de alegrías y tristezas, paciencia y motivación, por apoyarme en los momentos difíciles y siempre estuvieron allí cuando necesite de una mano amiga, gracias por su amistad.

También me gustaría agradecer a mis profesores las Dras. Grusenka Acosta, Mercedes Betancourt, Zaida Castillo y mis Amigas Neliz Herrera, Marcela Salazar, María Alvarado y Dina Herrera, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

A cada una de las personas que conforman la maestría en Gerencia Publica, a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, en especial a los profesores que demuestran que el arte de la Docencia se lleva en el alma y en el corazón, a cada uno de mis compañeros y amigos que con su apoyo y aliento contribuyeron a que culmine mi proyecto.

Fanny

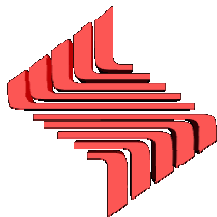
ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carta de Aceptación del Tutor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice General	v
Lista de Cuadros	vi
Resumen	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	21
Bases Legales	28
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	33
Tipo y Diseño de Investigación	34
Población y Muestra	35
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	35
Validez y confiabilidad	36
Procedimiento de la Investigación	37
Análisis de Datos	39
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	40
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
Conclusiones	51
Recomendaciones	53

CAPITULO VI	
LA PROPUESTA	55
Presentación	55
Objetivos	56
Justificación	56
Estructura	57
Administración	65
Evaluación	66
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	68
ANEXOS	70

LISTA DE CUADROS

		PP.
1	Operacionalización de las variables.....	32
2	¿Cuál es su Nivel Educativo?.....	41
3	Edad y Sexo.....	41
4	Dimensión: funcionamiento.....	42
5	Dimensión Socio-Política.....	43
6	Dimensión: Participación de la Comunidad.....	45
7	Contraloría Social.....	46
8	Rendición de cuentas.....	47
9	Gestión de recursos.....	48
10	¿Maneja usted conocimiento sobre Planificación Estratégica?	49
11	¿A través de que mecanismo se planifica la gestión y / o proyectos sociales del consejo comunal?.....	50



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADA EN LA FILOSOFÍA DE
SERNA GÓMEZ PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CONTRALORIA
SOCIAL DEL CONSEJO COMUNAL “LOS TAMARINDOS I Y II”
DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE.**

**Autora: Lcda. Fanny Guerra
Tutora: Dra. Tivisay Ortiz
Año : 2017**

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure. Se fundamentó en el enfoque teórico de Estrategias gerenciales, Control social y consejos comunales donde los involucrados se comprometen a la realización de actividades que conlleven el mejoramiento de la organización, a través de dicho estudio se efectuaron fases de investigación que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. El tópico seleccionado se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por (dieciocho) 18 unidades de análisis conformado por los voceros del consejo comunal. Dada las características de la población se tomó el 100% de la población, quedando la muestra representada por la totalidad de la población. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó el fichaje, y la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con 19 ítems para ser respondidos mediante preguntas abiertas y cerradas. En cuanto a la presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. Por lo tanto se concluye; se evidencian debilidades en cuanto a conocimiento y el manejo de los procesos llevados por ellos, se exige la puesta en marcha de un proceso de capacitación y adiestramiento de los miembros ya que se requiere del desarrollo de programas, talleres dirigidos a elevar las capacidades cívicas y participativas de los ciudadanos y ciudadanas, de las comunidades y de los sectores sociales organizados, De allí que, se recomienda; Desarrollar las estrategias propuestas previa discusión y aprobación legítima en asamblea de ciudadanos.

Palabra Claves: Estrategias gerenciales – Control social - – Consejos comunales.

INTRODUCCION

Actualmente, la estructura organizativa del estado venezolano está dando cambios significativos con respecto a los viejos esquemas que han impedido durante décadas que la gestión Pública tenga éxito. Este cambio se plantea mediante la puesta en práctica de una nueva legislación en materia de gestión pública. Llevando la conformación de una nueva organización dirigida por las mismas personas que viven los problemas sociales. Los Consejos Comunales, que es como se les denomina en la actualidad y deben su funcionamiento a la Ley de Consejos Comunales lo cual dependerá en gran parte del compromiso, transparencia y la formación de un nuevo individuo que oriente y propicie la participación de los ciudadanos en el que hacer de estas organizaciones de tipo comunitaria.

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

Es bien sabido, que en Venezuela se ha llevado a cabo un proceso de transformación e inclusión ciudadana y social, generando un proceso de reorganización de las instituciones y organizaciones; tal como lo expresa Rengifo (2008), ...se han estructurado medios organizados para ejercer nuevos métodos de control social..., dicha transformación en la administración pública y control de gestión viene dada por la incapacidad en la estructura de los organismos públicos para solucionar con efectividad y celeridad problemas que se presentan en comunidades específicas, resultando apropiado el uso de la participación ciudadana como un medio de acercamiento entre el gobierno y la sociedad civil, y por ende, la

incorporación de los civiles en la toma y ejecución de las decisiones, en todo el territorio nacional.

En este sentido, el presente estudio investigativo desarrolla y trata los aspectos de la participación ciudadana y al Consejo Comunal como la instancia más importante, destinada a buscar soluciones y a ejecutar acciones tendentes a mejorar las situaciones que afecten a las comunidades, entendiendo éstas como el ámbito operativo más adecuado para detectar las necesidades y problemas que se manifiesten, además de implicar a los ciudadanos en la toma de decisiones para desarrollar una verdadera participación en relación a alcanzar un mayor bienestar y una mejor calidad de vida de los mismos, y así hacer aportes para lograr el buen funcionamiento de la gestión local.

Así como a estudiar la realidad de la comunidad en materia de gerencia pública y comunitaria, contrastando esos acontecimientos con herramientas en materia estratégica en función de descifrar los objetivos a largo plazo que busca la comunidad para dar eficiencia socioeconómica a este sector.

A los efectos, la presente investigación pretende proponer estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure. Esta investigación está estructurada en seis capítulos que se plantean a continuación.

CAPÍTULO I: **EL PROBLEMA**, que comprende el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación, alcances y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: **MARCO TEÓRICO**, que incluye los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, el sistema de variables y además la reseña de la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO III: **MARCO METODOLÓGICO**, presentan la metodología utilizada, donde se hace énfasis en el enfoque epistemológico, tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección, la validez y confiabilidad, el procesamiento de la investigación y la técnica de análisis de los datos

CAPITULO IV: **PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**. En él aparecen las respuestas dadas por la muestra objeto de estudio a los ítems del instrumento aplicados.

CAPITULO V: **CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**. Aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados.

CAPITULO VI: **PROPUESTA**. Estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure y finalmente se presenta la Bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Con la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales en marzo del 2006, toma fuerza esta figura organizativa, resaltando la posibilidad que las comunidades organizadas administren directamente recursos públicos y asuman la ejecución directa de los proyectos comunitarios. Es una oportunidad para el ejercicio de la ciudadanía, la participación ciudadana e incidencia de las comunidades y sus organizaciones en la gestión local. Además, valora la relación que estas organizaciones tendrían a partir de este momento con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.

Según el artículo 2 de esta ley (2009), los Consejos Comunales:

“son instancias de participación articulación e integración entre 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 lo tanto, se promueve intensamente desde el Ejecutivo Nacional la conformación de estas organizaciones, sin mucha claridad aun de los procesos para constituirlos y de los mecanismos para la transferencia de recursos para la ejecución de los proyectos. Aun quedan pendientes los instrumentos legales que regulen el funcionamiento de las instancias que los

constituyen, así como, los reglamentos para cubrir los vacíos que deja la Ley de los Consejos Comunales.

A lo largo de todo el país, se han conformado más de 34.000 Consejos Comunales, según Carmona (2010), con un sinnúmero de dificultades para la ejecución de sus proyectos, además de las dificultades internas propias que surgen del ejercicio del trabajo organizado. Las realidades sociales y culturales son muy variadas y determinantes a la hora de poner en marcha el funcionamiento de los consejos comunales, ya que por su naturaleza hay comunidades que son más organizadas que otras, es decir, que poseen ciertas relaciones sociales que facilitan la acción colectiva.

Este nuevo e innovador modelo de Gestión Pública se relaciona con los viejos modelos burocráticos que siguen imperando en Venezuela lo que ocasiona que el clientelismo, asistencialismo y el individualismo se trasladen a este mecanismo de gestión.

En tal sentido Machado (2010), afirma:

Los Consejos Comunales presentan problemas en su funcionamiento interno por desconocimiento de sus funciones y procedimientos internos, adicionalmente presentan conflictos con los funcionarios públicos que retrasan los procedimientos administrativos para la aprobación de los recursos con el fin de ejecutar los proyectos necesarios para el mejoramiento del sector.
(P. 10)

Lo investigado por Machado deja claro que existen algunos problemas en la gestión de proyectos de los consejos comunales por falta de conocimiento administrativo y legal para su funcionamiento. Es cierto que los Consejos Comunales no poseen las mismas características de las grandes empresas, pero requieren de direccionamiento estratégico, definir su misión, objetivos y operacionalizar sus estrategias basadas en los cambios del entorno para poder cumplir con los retos que tienen estas organizaciones en el bienestar social de la comunidad. A pesar de esto, el Estado Venezolano ha venido realizando grandes inversiones para que se materialice el

desarrollo del Poder Comunal, en tal sentido, es prioritario buscar mecanismos apropiados para mejorar la disponibilidad de esta inversión.

Según Fundacomunal (2011), en el Estado Apure existían 850 Consejos Comunales de los cuales 650 estaban adecuados a la nueva legislación y 200 estaban próximos al registro. Para el año 2012 se aprobaron 157 proyectos, de los cuales, 82 proyectos eran socio productivos (agricultura, bloquera comunitaria, mercados populares, manufactureros, entre otros) y 75 proyectos de transformación integral del hábitat (vivienda, vialidad, mejoramiento ambiental, agua potable, electricidad entre otros) sumando un presupuesto aprobado de 11,93 MMBs. La mayoría de estos proyectos se encontraban en fase de ejecución en el ejercicio económico 2013 y otros no han sido culminados por la no conformación de los bancos comunales y falta de claridad en el rol que debe de cumplir cada miembro de diversos Consejos Comunales.

En el Municipio San Fernando, se conformó el Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” en el año 2010 desde sus inicio se conformó Mesa de Salud, Mesa de Educación, Mesa de Comunicación e Información, Comité de Energía y Gas, Comité de Vivienda y Hábitat, Comité de Mesa Técnica de Agua, Comité de Economía Popular, Comité de Información y Conciencia Ideológica, Comité de Transporte y Vialidad, Comité de Cultura, Comité de Religión y Misión Negra Hipólita. Estos Consejos Comunales han elaborado 06 proyectos: construcción y mejoramiento de la Cancha deportiva, plan de limpieza de calles y veredas, repotenciación de tanque de agua, la construcción de un modulo policial, limpieza de alcantarillas y construcción y mejoramiento del mercado. Estos proyectos están culminados en su fase de planificación pero no se ha podido ejecutar debido que los organismos públicos involucrado en la gestión comunal no han bajado los recursos necesarios.

Adicionalmente, haciendo énfasis en las problemáticas existentes en el Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” legalmente constituido en la

Parroquia San Fernando, Estado Apure, se pueden mencionar los siguientes síntomas Carencia de información y capacitación por parte de las personas que quieren ser partícipes de estos Consejos; otra dificultad que se puede evidenciar es que luego de conseguir los recursos se hayan inoperantes a la hora de ejecutar cualquier proyecto en su comunidad, se dispersan los recursos, debilidades en la contraloría social, no se ejerce el control social y se encuentran con el desconcierto de no saber cómo administrar el dinero debido a la falta de asesoría técnica y administrativa.

Por otro lado, se evidencia la resistencia al cambio, en relación con esto, Chiavenato (2009), refiere la resistencia al cambio “es un comportamiento reactivo y negativo de las personas frente al cambio organizacional” (p. 171).en cuanto a este proceso que apenas comienza por parte de las personas que integran a las comunidades; en los Consejos Comunales también se hace notoria sólo la motivación Según Koenes, (2006), La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” por lo tanto, parte de las personas afectadas y las que no se encuentran afectadas no se motivan a encaminar el proyecto; otra problemática que se suma a la lista es la poca participación en el quehacer comunal, solo 10% de los miembros que lo conforman participan y un 15% del total de toda la comunidad en general participan activamente.

Por lo tanto, es necesario incorporar herramientas que permitan la toma decisiones acertadas el manejo y control de las actividades, proyectos y trabajos en pro del bienestar de la comunidad. La Gerencia Estratégica puede servir de medio para la orientación y funcionamiento a largo plazo en esta materia. Asimismo, la Gerencia Estratégica se define según (David, 2008), “como un enfoque objetivo y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre” (P. 7)

En el caso específico del consejo comunal objeto de estudio, se obtiene, bajo la observación directa, que los integrantes de la unidad de contraloría poseen bajos niveles de formación técnica - administrativa y carecen de normas y procedimientos para el proceso de fiscalización, por lo cual este proceso es ejecutado arbitrariamente sin lineamientos o métodos establecidos; este aspecto se puede traducir en un conjunto de debilidades para la administración, contabilidad, control, planificación y ejecución de los recursos asignados al organismo en general, por cuanto no se ejercen adecuadamente las tareas fiscalizadoras, en contrariedad con la forma profesional y la experiencia de los servidores públicos que laboran en los órganos de control externo.

Es por esto, que nace el presente estudio, tomando en consideración que todo lo descrito debe realizarse través de los voceros comunitarios y mediante la asamblea de ciudadanos, principal elemento de la toma de decisiones en el ámbito comunitario, en el cual la organización más relevante, el Consejo Comunal, es la instancia de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas que permitan al pueblo organizado, ejercer directamente la gestión de políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

Para tal fin, se hace necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del Municipio San Fernando, Estado Apure.?, ¿Qué nivel de formación en materia de contraloría social ha recibido el consejo comunal “Los Tamarindos I y II” municipio San Fernando, Estado Apure? ¿Cuales Estrategias gerenciales fundamentadas en la filosofía de Serna Gómez se pueden proponer para el fortalecimiento del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”, municipio San Fernando, Estado Apure.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure.

Objetivos específicos

-Diagnosticar la situación actual del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure.

-Identificar el nivel de formación que ha recibido el consejo comunal del “Los Tamarindos I y II” en materia de contraloría social.

-Diseñar estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”, del municipio San Fernando, Estado Apure.

Justificación de la Investigación

En Latinoamérica los consejos comunales vienen funcionando desde hace varios años en países como Uruguay, México y Cuba entre otros; Romero (2014), asevera que los mismos presentan una mixtura de objetivos, de acuerdo a las necesidades y planes de cada país; no obstante todos tienen su esencia en los consejos de participación creados en Cuba con la reforma constitucional de 1992, con sus características diferencias, pues los primeros no manejan recursos públicos sino que sirven como órganos de control y vigilancia de las políticas públicas, en contrastes de la figura de otros países, como es el caso de Venezuela.

En este país, se han venido constituyendo consejos comunales en cada área geográfica del territorio nacional y regional; para los efectos de esta investigación se estudia el ente constituido en el municipio San Fernando,

Estado Apure, específicamente en la Urbanización “Los Tamarindos I y II” , que por definición de la Ley de los consejos comunales, promulgada en Venezuela en marzo de 2006, está conformado por tres instancias a saber: Órgano Ejecutivo, la Unidad de Contraloría Social y la Unidad de Gestión Financiera (Banco Comunal); todas constituidas por ciudadanos de la comunidad.

En tal sentido, proponer estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure, busca contribuir de manera positiva con el funcionamiento, crecimiento, desarrollo y formación de los Consejos Comunales para generar nuevos conocimiento en el área de Gerencia Comunitaria y propiciar una sana administración de los recursos asignados a estos entes.

Desde el punto de vista práctico, es importante el estudio de este caso ya que la figura jurídica dentro de la estructura de los consejos comunales no se encuentra bien definida, por ende se asume que está representada por la denominada contraloría social, la cual es la unidad que compete a esta investigación, constituyendo la misma; según el artículo 11 de la ley de los consejos comunales, una figura esencial para la protección y sano desarrollo de una iniciativa legislativa y jurídica en los consejos comunales.

En el contexto gerencial, este trabajo pretende incorporar criterios gerenciales que propicien mecanismos de funcionamiento que establece la Ley de Consejo Comunales y la Ley de Planificación Pública; el problema de la consolidación de los Consejos Comunales está asociado a la conducta humana, las personas que lo integran, miembros, voceros y habitantes del sector de esta organización.

En el campo académico, constituirá un aporte teórico, con el fin de plantear soluciones viables a diversos problemas potenciales presentes en la Gestión Pública Comunitaria.

En lo social, debido a las desigualdades socioeconómicas que han permanecido en el sector “Los Tamarindos I y II”, y que los gobiernos municipales y locales no han podido solventar en esta comunidad, como la salud, el agua, la electricidad, el empleo, educación, la basura, entre otros. Se busca dar a conocer mecanismos administrativos y legales que permitan la autogestión de las comunidades de una manera sencilla, rápida y efectiva para obtención de recursos y ejecución de proyectos que sustenten a largo plazo el fortalecimiento del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”.

Para el Talento Humano, se beneficia a la colectividad en general, ya que contará con herramientas gerenciales de aplicación en el quehacer profesional y doméstico, facilitándoles la comprensión de la problemática y su participación en la solución de la misma, esto incluye a los voceros, voceras y miembros del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”, como principales actores en la contraloría social de la comunidad.

Para la universidad, (UNELLEZ) este trabajo formará parte de una línea de investigación con mucha importancia dentro de todos los ámbitos de la vida del ser humano, especialmente el de la integración, participación y planificación ciudadana para resolución de problemas dentro de la sociedad.

Alcance y limitaciones

La investigación tiene su alcance desde el punto de vista teórico al considerar el contenido del estudio, asimismo se considerara los datos que se obtengan posterior a la aplicación del instrumento y servirán de apoyo referencial para sustentar las estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure.

En cuanto al alcance practico, el estudio se desarrolló en el lugar donde acontecen los hechos, y se cotejara de manera objetiva y sistemática.

En cuanto a las limitaciones encontradas para el desarrollo de este estudio resaltan las siguientes:

1.- El acceso a la información dada por los voceros o voceras del Consejo Comunal objeto de estudio; ya que prevalecen algunos intereses de carácter político que les impiden ser completamente honestos y sentirse en la libertad de responder el cuestionario.

2.- Se evidencio la subjetividad de los voceros o voceras al momento de emitir las respuestas del instrumento de recolección de datos, lo que pudo afectar los resultados obtenidos.

3.- El desconocimiento de algunos miembros del consejo comunal del tema de investigación desarrollado.

Todas estas limitaciones han sido consideradas y se tienen en cuenta que afecta el grado de precisión de la información, sin embargo no en la validez de los resultados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

De acuerdo con el Manual de la UPEL (2014), el contenido del marco teórico se basa en situar el problema en estudio dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que se van a utilizar. De esta manera, el marco teórico permite integrar la teórica, lo conceptual y las leyes con la investigación, además permite establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado coherente, de conceptos y propósitos para abordar el problema.

Antecedentes de la Investigación

Toda investigación parte de antecedentes los cuales son estudios previos que tienen relación sobre el tema o que sirven de soporte y base para poder tener una clara comprensión de la problemática analizada, para Méndez (2007, p.42), es “una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación”, lo que permite una visión más amplia del problema y orienta al investigador en el desarrollo de la investigación. A continuación se mencionan las investigaciones afines.

Al respecto Herrera, C (2015) realizó una investigación titulada “Estrategias Basadas en el Liderazgo Transformacional como Herramienta Clave en la Gerencia del Consejo Comunal “Las Mucuritas”, municipio Biruaca, Estado Apure”. El presente trabajo de investigación, se basó en la propuesta de diseñar estrategias basadas en el liderazgo transformacional

como herramienta clave en la gerencia del consejo comunal “Las Mucuritas”, municipio Biruaca del Estado Apure, cabe señalar el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión del consejo comunal, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

La investigación se enmarco dentro del Paradigma Positivista, es una investigación de campo de carácter descriptivo cuya modalidad es Proyecto Factible. así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta y la revisión bibliográfica, las cuales sirvieron para establecer una base documental dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación. En el mismo se concluyó, que los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo, además, el ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los miembros del consejo comunal, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la comunidad, dando como resultado una mejora en el desempeño de sus seguidores.

Asimismo, Martínez (2014) realizó una investigación titulada, Proponer herramientas gerenciales para el control social de la gestión pública municipal en los consejos comunales (caso: “samán llorón” municipio San Fernando, Estado Apure). La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer herramientas gerenciales para el control social de la gestión pública municipal en los consejos comunales (caso: “samán llorón” municipio San Fernando, Estado Apure). Se fundamentó en el enfoque teórico de Herramientas gerenciales, Control social, Gestión pública y consejos comunales donde los involucrados se comprometen a la realización de actividades que conlleven el mejoramiento de la organización, a través de dicho estudio se efectuaron fases de investigación que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. El tópico seleccionado se enmarca en la modalidad

de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por (dieciocho) 18 unidades de análisis conformado por los voceros del consejo comunal.

Dada las características de la población se tomo el 100% de la población, quedando la muestra representada por la totalidad de la población. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó el fichaje, y la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con 19 ítems para ser contestados mediante respuestas abiertas y cerradas. En cuanto a la presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. Por lo tanto se concluye; se evidencia la necesidad de se apliquen talleres con la finalidad de lograr que toda la comunidad se inmiscuya en los proyectos y programas para así obtener resultados positivos y mejorar su calidad de vida y por ende el bienestar de la comunidad en general. De allí que, se recomienda; Desarrollar las estrategias propuestas previa discusión y aprobación legítima en asamblea de ciudadanos.

Por otra parte, Betancourt M, Giron A. y Gerde W. (2013) en su trabajo de investigación "Mecanismos de apoyo gerencial para los consejos comunales del municipio San Fernando, Estado Apure." establecen que el proyecto de investigación se basa en proponer herramientas gerenciales, a los miembros de los consejos comunales en materia de elaboración de diagnósticos comunitarios, plan de desarrollo comunal, presupuesto participativo y contraloría social, de manera tal que permita un manejo eficiente de los recursos que administran; metodológicamente se presenta una investigación de tipo proyecto factible, con un diseño de campo, basada en fuentes documentales. Los resultados arrojaron que los miembros del consejo comunal, el 80% si aplica procesos administrativos, lo cual no incide en que sean más eficientes en su gestión comunitaria, del mismo modo se constato que se toman decisiones de forma concertada, caso diferente en la

parroquia Peñalver donde los consejos comunales no consultan ante la comunidad la toma de decisiones.

De igual forma, Vega (2013), realizó una investigación titulada “La participación ciudadana resultante de las políticas Públicas del gobierno Bolivariano. Caso: consejo comunal Barrio centro. Chivacoa, Yaracuy”. El presente trabajo de investigación está dirigido a explicar la participación ciudadana resultante de las políticas públicas del Gobierno Bolivariano. Caso: Consejo Comunal Barrio Centro en Chivacoa, Yaracuy. En nuestro país, la intervención del ciudadano en los asuntos públicos está consagrada en la Constitución como un derecho y un deber. Para alcanzar el objetivo, se consideraron los fundamentos teóricos y legales que explican la variable participación ciudadana. Correspondiente a las ciencias sociales, aplicando una metodología enmarcada en las ciencias fácticas, basada en un diseño no experimental con un abordaje cuantitativo; apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta elaborada con escala Likert que se aplicó a la muestra seleccionada. Efectuando el proceso investigativo se concluyó que una participación ciudadana eficiente y eficaz, productiva y provechosa, orientada al colectivo y dedicada a la mejora de las condiciones de vida, requiere de la intervención del pueblo en la gestión de las instancias administrativas de gobierno por medio del Consejo Comunal, y demanda el compromiso de la ciudadanía de conocer los fundamentos legales para ejecutar, activamente, estas acciones.

Igualmente Sotillo, (2012) realizó una investigación titulada “Lineamientos para el control social ejercido en los consejos comunales ubicados en el Municipio Miranda, como mecanismo de fiscalización de los recursos otorgados por el ejecutivo regional del Estado Falcón. La presente investigación tiene como objetivo general diseñar lineamientos para el control social ejercido en los consejos comunales ubicados en el Municipio Miranda, como mecanismo de fiscalización de los recursos otorgados por el ejecutivo

regional del Estado Falcón. El problema planteado es la necesidad de garantizar la finalización adecuada de obras o proyectos a ser ejecutados en la comunidad; así mismo, la malversación de fondos, la utilización de los materiales no concertados en cuanto a calidad y cantidades requeridas; y la conclusión satisfactoria de la obra. De esta manera, la investigación se caracterizó por ser de tipo de aplicada de campo. Se consideró como caso de estudio la unidad contralora del Consejo Comunal Urb. Cruz Verde. Sector 1 registrado en el ente gobernante del estado y perteneciente al Municipio Miranda. Para el desarrollo de los objetivos se utilizó el análisis estadístico de los ítems en el instrumento aplicado, y el análisis documental comparativo de la información obtenida en fuentes bibliográficas; con el fin de obtener resultados, conclusiones y recomendaciones, que dieron pie a la elaboración de los lineamientos propuestos, y así garantizar la transparencia de los recursos otorgados a la comuna.

En tal sentido, cabe destacar la investigación realizada por Saballo (2012) Estrategias para el fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria del consejo Comunal del caserío “el reventón”, desde la perspectiva de la confianza, asociatividad, cooperación y cohesión social. Parroquia “Juan bautista Rodríguez”. Municipio Jiménez. Estado Lara. El presente estudio de proyecto tiene como objetivo diseñar una estrategia para el fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria del Consejo Comunal del caserío “El Reventón”, a partir de la medición de los niveles de confianza, asociatividad, cooperación y cohesión social de los miembros de la comunidad, siendo éstas las dimensiones básicas del capital social. Este Consejo Comunal está ubicado en la parroquia “Juan Bautista Rodríguez” del Municipio Jiménez del Estado Lara. Las familias que conforman esta comunidad son 62, carentes de los servicios básicos: sistema de acueducto, cloacas, transporte, centro de salud, viviendas dignas y escuela básica. Su población vive del trabajo como jornaleros en fincas cercanas, así como

también de la producción y venta a intermediarios de piezas talladas en diversas maderas.

El Consejo Comunal del caserío se constituyó en el año 2006 con la ingerencia de la Dirección de Desarrollo Social de la Alcaldía del Municipio Jiménez. Los miembros del Consejo Comunal se han encontrado con diversas trabas para lograr motivar a la comunidad en torno al plan de desarrollo de la misma y su participación en las decisiones esenciales en la vida comunitaria. Se realizó una medición del capital social a partir del cuestionario integrado para la medición del capital social del Banco Mundial. También se aplicó un cuestionario a miembros de este Consejo Comunal y de los consejos comunales de “El Negrete” del Municipio Jiménez y “El Garabato” del Municipio Guaicaipuro de los Altos Mirandinos, que son referencia de gestión comunitaria exitosa. Se espera que los resultados sirvan de referencia para el diseño de la estrategia de fortalecimiento, así como, a otros Consejos Comunales, especialmente de zonas rurales, y a instituciones públicas y privadas interesadas en el tema.

Las investigaciones citadas, en línea general, aportan al estudio una visión multifocal de la situación de los consejos comunales y el control social, en cuanto abre las puertas al debate participativo como tema de investigación empírica y factible.

Teoría que Sustenta la Investigación

Teoría de las Relaciones Humanas (1930)

La teoría de la relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Es decir, obedeció a un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la

administración.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son: Necesidad de humanizar y democratizar la administración; El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como la creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial; La aceptación de las ideas y estudios de la filosofía pragmática y de la psicología dinámica; y las afirmaciones surgidas de las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, que debilitaron los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El advenimiento de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. De repente, se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el lugar al psicólogo y sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el *homo economicus* cede el lugar al hombre social.

Es por ello que la teoría de las relaciones humanas inicia una nueva concepción de la naturaleza del hombre: el hombre social.

1.- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos y deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

2.- Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan. Si hay dificultades en la comunicación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal, baja la moral, la fatiga llega con mayor rapidez, se reducen los niveles de desempeño. Los periodos de descanso y las pausas para tomar café son importantes no sólo porque reducen la fatiga física individual, sino principalmente porque son un medio para que las personas interactúen y formen grupos sociales (organización informal).

3.- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz posee capacidad para influir en sus subordinados, obtiene lealtad de éstos, consigue estándares elevados de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización.

4.- Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social), o negativas (burla, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólica).

La teoría de las relaciones humanas constató la enorme influencia en el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica hacía énfasis únicamente en la autoridad formal al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo, el experimento de Hawthorne tuvo el mérito, entre otros, de demostrar la existencia de líderes comunitarios que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían un estricto control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los voceros comunales a actuar como un grupo social cohesionado e integrado.

Bases Teóricas

Las bases teóricas hacen referencia a la definición de nuevos conceptos, reformulaciones de otros, clasificaciones y tipologías por usar. En tal sentido permiten orientar la búsqueda y ofrecer una idea adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación. En relación a ello, Arias (2012) especifica “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). Razón por la cual emergen teorías que ubican contextualmente esta investigación.

Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica la definen Pearce y Robinson citado por Ryszard (2009) como: “...el sistema de decisiones y las acciones dando por resultado la formulación y puesta en práctica de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización.” La Gerencia Estratégica permite orientar los destinos de una organización, a través de sus procesos administrativos estratégicos para tomar decisiones trascendentales que permitan crear el futuro y la razón de ser de las organizaciones.

Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica según Serna Gómez

La Gerencia de hoy debe estar abierta a nuevos cambios y saber adaptarse en el momento indicado a ellos. Esto pasa por cambiar la forma aislada de pensar, y entender y comprender el entorno que la rodea la cual tiene gran impacto en el desempeño de las organizaciones. Serna plantea la formación de un pensamiento estratégico en la gestión gerencial.

Para lograr el desarrollo del pensamiento estratégico, Serna (2010) establece una serie de etapas, que en el transcurso del accionar estratégico se van entrelazando conformando un único sistema.

Opciones Estratégicas

Análisis Estratégico.

Permite establecer las opciones estratégicas, consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

Según Serna (2010) existen diferentes tipos de metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De estas se destacan:

Alternativas Estratégicas. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso.

Análisis vectorial de crecimiento. Examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.

El análisis de portafolio. Se basa en una curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

Formación Basada en Estrategia

Según Canivell (2009) al definir la formación:

La formación abarca el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y renovación de los directivos, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivo e individual.

Lo anterior evidencia que existe una relación entre lo que se debe hacer para cumplir ejecutar una estrategia y el conocimiento y aprendizaje requerido alineado a la estrategia con la finalidad de cumplir con los objetivos y mejorar el desempeño organizacional. Esto pasa por gestionar el conocimiento en función de las estrategias fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y creación de valor dentro de la misma.

Nava (2010) explica lo siguiente:

La Capacitación de los Recursos Humanos constituye una evidente Ventaja Competitiva de las organizaciones porque este proceso puede desarrollarse en las medidas que se ajusten con precisión a las necesidades e intereses de la Organización. Por otra parte puede ser también un proceso continuo y de esta manera garantizar la permanente actualización del conocimiento especializado de los Recursos Humanos. (p 87).

En base lo anterior, se reafirma que los intereses de la organización, basado en un proceso estratégico, busca capacitar a sus colaboradores para llevar a cabo los planes estratégicos y su vez desarrollar una ventaja competitiva en materia de talento humano que pueda estar declarada y desarrollada dentro del mismo plan estratégico.

Consejos Comunales

En el marco del ejercicio de la democracia actualmente presente en Venezuela, denominada como participativa y protagónica, “constituyen 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” Ramos, (2007).

Además, es considerado por otros autores como una 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, entre otros, desarrollando proyectos de hábitat, complejos agro productivos, industriales, granjas integrales, vialidad, núcleos de desarrollo endógeno, factorías, plantas procesadoras, viveros, centros recreacionales.

En este sentido, se evidencia como una organización legal, pedestal sobre la cual se construye la democracia participativa y protagónica que plantea la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; destacándose como un órgano de participación y protagonismo ciudadano,

de articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos que conforman y hacen vida común.

Por otra parte, de acuerdo a Rivero (2009), el consejo comunal es la “nueva estructura social”, que funciona como el “ente planificador de proyecto de necesidades y de proyectos de producción que desarrollen nuevas fuentes de trabajos e impulsen el desarrollo social y económico de la comunidad un mecanismo de la participación ciudadana”. En el sector rural será conformado al partir de veinte (20) familias, su estructura estará conformada por un mínimo nueve (09) voceros definidos como: vocero o vocera delegado principal, secretario o secretaria, los restantes serán voceros principales de las comisiones de contraloría social, salud, cultura, economía popular y producción, infraestructura, seguridad y finalmente educación.

Unidad de contraloría social

Vega (2008), la define como “la tercera instancia del Consejo Comunal, que le otorga al ciudadano la facultad de controlar la actividad de la gestión pública y los quehaceres de la comunidad”. Por su parte la LECC en su artículo 11, dice:

La Unidad de Contraloría Social es un órgano conformado por cinco (5) habitantes de la comunidad, electos o electas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas para realizar la contraloría social y la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el consejo comunal, así como sobre los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el gobierno nacional, regional o municipal.

Con respecto al control social, el artículo 259 de la Ley Orgánica del Poder Popular Municipal (LOPPM), señala que "los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a organizarse en contralorías sociales con el objeto del control del gobierno local". Siendo entonces, un mecanismo a través del cual todo ciudadano, individual o colectivamente participa en la vigilancia y control de la gestión pública municipal, en la ejecución de programas, planes y

proyectos, en la prestación de los servicios públicos municipales, así como en la conducta de los funcionarios públicos, para prevenir, racionalizar y promover correctivos.

Dentro del consejo comunal esta labor es de carácter permanente, porque es el ente encargado de verificar que los proyectos se realicen tal cual se describen en la sistematización, metodología y mecanización de los mismos. Por lo que de conformidad con el artículo 12 de la LECC, los voceros y voceras de los comités de trabajo, así como las y los integrantes de los órganos económico-financiero y de control, serán electos y electas en votaciones directas y secretas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

En otro orden de ideas, Fermín (2007,) considera que la contraloría social puede ser entendida como cualquier actor, sea individual o colectivo, que actúe en función de intereses públicos o susceptibles de ser defendidos como tales beneficios de la contraloría social. Los beneficios de la contraloría social, están orientados a la construcción y legitimación de la democracia participativa.

Para Ochoa (2008,) la práctica del control social por parte de los ciudadanos tiene los siguientes beneficios:

- Contribuye a viabilizar la democracia directa.
- Promueve la orientación del estado a favor de intereses sociales.
- Incentiva a los ciudadanos a capacitarse sobre la gestión pública.
- Alerta a los funcionarios públicos sobre sus responsabilidades.
- Promueve la organización de la sociedad en torno a intereses colectivos
- Aporta a la construcción de nuevas relaciones del estado con la sociedad.
- Promueve la efectividad y eficiencia de los recursos del estado.
- Contribuye al ejercicio de un control integral del aparato estatal.

Estos beneficios fortalecen la corresponsabilidad ciudadana y se crean unas formas de compromiso democrático participativo, elevando la transferencia de poder y el ejercicio de la función fiscalizadora y contralora.

Igualmente Presacco (2009), manifiesta que las contralorías sociales consideran cuatro fases:

-Capacitación: conjunto organizado de actividades que permiten transmitir a la ciudadanía, los conocimientos básicos y necesarios acerca de la forma en que ésta pueda participar en el control y vigilancia de los recursos públicos y programas sociales..

-Evaluación: fase que sirve para medir los resultados de las diferentes etapas del programa operativo de contraloría social.

-Atención a la ciudadanía: es una herramienta que fortalece la relación entre el Gobierno con la ciudadanía a través de diversos canales que permiten orientar a la sociedad en la información de trámites y servicios, quejas, peticiones, sugerencias y recomendaciones.

-Información y difusión: Consiste en promover ampliamente a través de los medios de comunicación las acciones emprendidas en materia de Contraloría Social.

Elementos Caracterizan la Acción de la Contraloría Social

Para (López y Castillo 2011), se tiene como elementos, los mencionados a continuación:

- Honestidad: Todas sus miembros deben actuar apegados al principio de objetividad e imparcialidad, a fin de que sus juicios y opiniones sean válidos y prudentes.

- Bienestar común: Acciones de seguimiento, vigilancia y denuncia no deben orientarse por el beneficio personal e individual; por el contrario, deben hacerse siempre en función del bienestar colectivo.

- Difusión pública del desempeño: Los voceros de la Contraloría Social tienen el deber de informar a todos los miembros de su comunidad, los resultados de su gestión ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Asimismo, tienen el deber de denunciar las presuntas irregularidades ante los Órganos de Control tales como: “Unidad de auditoría interna del ente que haya aportado los recursos, contraloría municipal, contraloría estatal y contraloría general de la república”.

- Denuncia oportuna: Tanto los miembros de la comunidad como los voceros de la Contraloría Social, tienen el compromiso de formular las denuncias de presuntas irregularidades ante las instancias competentes en el momento en que sean advertidas, a fin de efectuar el respectivo proceso de fiscalización, levantar el expediente correspondiente y sean atendidas en la brevedad posible, para generar la acción correctiva con prontitud.

Funciones de la Contraloría Social

De conformidad con lo establecido en la Ley de los Consejos Comunales, las funciones de la Unidad de Contraloría Social son:

1. Hacer seguimiento a las actividades administrativas y de funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto.
2. Ejercer la coordinación en materia de contraloría social comunitaria.
3. Ejercer el control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario.
4. Ejercer el control, fiscalización y vigilancia del proceso de consulta, planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios.
5. Rendir cuenta pública de manera periódica, según lo disponga el Reglamento de la presente Ley.

Bases Legales

Con el fin de sustentar el presente estudio se toman como bases legales los siguientes documentos:

En la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999) se pueden citar algunos artículos que están relacionados con el tema.

El Artículo 62 de la CRBV explica la Participación Ciudadana.

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la Sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica (p.20).

Del artículo mencionado anteriormente se puede observar que la participación ciudadana en la ejecución y control de actividades relacionadas con la gestión pública es un derecho adquirido por mandato constitucional, un derecho que en la actualidad el pueblo reclama.

En el Título III que trata de los Deberes, Derechos Humanos y Garantías en su artículo 28 señala el derecho que tienen los ciudadanos de acceder a la información sobre estos o sus bienes respetando las excepciones establecidas en la ley: a su vez el artículo 51 se refiere al “... derecho de representar o dirigir peticiones ante cualquier autoridad, funcionario público o funcionaria pública sobre los asuntos que sean de la competencia de éstos o éstas, y de obtener oportuna y adecuada respuesta” (p.18)

A su vez esto lo ratifica la Ley Contra la Corrupción (2003) en el artículo. 9 la cual establece que... “los Organismos y/o entes públicos deberán suministrar a la ciudadanía toda la información “...sobre la

utilización de los bienes y el gasto de los recursos que integran el patrimonio público cuya administración les corresponde...” (p.3).

El Decreto N° 6.217, con Rango, Valor y Fuerza de **Ley Orgánica de la Administración Pública**, publicado en la gaceta oficial N° 5.890 Extraordinario, de fecha 31 de julio de 2008, en su Título VI, “De la Participación Social en la Gestión Pública”, artículo 138, promueve una vez más, la participación ciudadana en la gestión pública.

Igualmente, el artículo 141 ejusdem, indica:

La Administración Pública deberá establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública. Cualquier persona puede solicitar de los órganos y entes de la Administración Pública la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos de conformidad y con las excepciones establecidas en la legislación vigente.

De lo antes señalado, se deriva y se ratifica el deber por parte de la administración Pública, de implementar mecanismos que puedan suministrar lo necesario para ejercer el control social sobre el recurso público.

Ley de los Consejos Comunales, aprobada y publicada en Gaceta Oficial N° 39.335 (Extraordinario), de fecha 28 de diciembre del 2009, se consagran los principios y normas que regulan el manejo e inversión de los recursos por parte de las comunidades organizadas.

Por ello, en el artículo 1 de la referida Ley: “La presente ley tiene por objeto crear, desarrollar y regular la conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas pública”.

En este orden de ideas, en la Ley de los consejos comunales se establecen los deberes de los ciudadanos y ciudadanas integrantes de los

consejos comunales, tales como la corresponsabilidad social, la rendición de cuentas, el manejo transparente, oportuno y eficaz de los recursos que dispongan, bien sea por asignación del Estado o cualquier otra vía de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente (artículo 5 ejusdem).

Se especifica que la Unidad de Contraloría Social, es un órgano conformado por cinco (5) habitantes de la comunidad, electos o electas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas para realizar la contraloría social y la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el consejo comunal, así como sobre los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el gobierno nacional, regional o municipal (artículo 11 ejusdem).

Los voceros y voceras de los comités de trabajo, así como las y los integrantes de los órganos económico-financiero y de control, serán electos y electas en votaciones directas y secretas por la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

Por otra parte en la **Ley del Plan de la Patria (2013 – 2019)**

Entre 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 afectan 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.

Sistema de Variables

Las variables comprenden los factores o dimensiones discernibles de un sujeto u objeto de estudio, con la facultad de poder tomar distintos valores. Definir las variables que están siendo incluidas en una investigación es indispensable, según, Hernández, Fernández y Baptista (2010), por varios motivos:

1. Para que el investigador, los usuarios del estudio y, en general, cualquier persona que lea la investigación compartan el mismo significado respecto a los términos o variables incluidas. Es común que en un mismo concepto se emplee de maneras distintas.

2. Asegurarse que las variables pueden ser evaluadas en la realidad, a través de los sentidos, es decir, posibilidad de prueba empírica

3. Para poder confrontar la investigación con otras similares. Si se tienen definidas las variables, se pueden comparar las definiciones con las de otros estudios para saber si se habla de lo mismo, y si esta comparación es positiva, se podrá confrontar los resultados de la investigación con los resultados de las otras.

4. Poder evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación porque las variables han sido contextualizadas.

Cuadro N°_1 Operacionalización de las Variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Diagnosticar la situación actual del Consejo Comunal "Los Tamarindos I y II" municipio San Fernando, Estado Apure.	situación actual de los consejos comunales	Organización Socio-Política -Participación de la comunidad	Social Funcionamiento Participación -Iniciativa Popular -Consulta -Debate de ideas Inclusión social -Intervención -Participación comunitaria	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Cuestionario
Identificar el nivel de formación que ha recibido el Consejo Comunal "Los Tamarindos I y II" en materia de contraloría social.	Formación en materia de Contraloría Social	Control social -Rendición de cuentas -Gestión de Recursos	--Capacitación -Control de finanzas -Auditoría Marco Legal -Recursos financieros -Registros -Control y fiscalización -Autogestión -Consejo comunal Planificación Estratégica -Mecanismos	10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	Cuestionario
Diseñar estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal "Los Tamarindos I y II", del Municipio San Fernando, Estado Apure.	Estrategias gerenciales				

Fuente: Guerra, F. (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se expone la metodología aplicada que permitió la elaboración de este trabajo de grado, se menciona y se describen las herramientas, técnicas, elementos y métodos utilizados para el desarrollo de la investigación conforme al planteamiento del problema y cada uno de los objetivos expuestos. Según Balestrini (2010) El Marco Metodológico es:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

De acuerdo a lo citado en este capítulo se visualiza el enfoque epistemológico de la investigación, atendiendo a la naturaleza del problema y del método abordado, el tipo y diseño de investigación, las técnicas de recolecciones y de análisis de la información, la validez, la confiabilidad y los procedimientos utilizados.

Enfoque Epistemológico

En el desarrollo de una investigación científica debe tenerse en cuenta el paradigma epistemológico por el cual se orienta, puesto que el mismo representa la concepción filosófica del objeto de estudio y de la forma de interpretar la investigación. Desde esta perspectiva, se asume en este estudio como corriente filosófica y metodológica al positivismo, el cual según refiere Cerda (2009), “parte del supuesto de que toda ciencia debe ser neutra, imparcial y objetiva...” (p. 39). Esto significa que el conocimiento se fundamenta en las observaciones empíricas y se debe sustentar en el

principio de verificación, que permite al investigador descubrir hechos y agregarlos a los conocimientos que ya existen.

Nivel de Investigación

Desde el punto de vista metodológico el estudio es de carácter descriptivo, ya que se plantea describir en forma específica las características inherentes a la investigación. En esta dirección Hernández, Fernández y Baptista (2012), expresa que: “Los estudios descriptivos consisten en describir situaciones y eventos. Es decir cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”. (p. 60) De igual forma, se apoyo en una investigación de campo, dado que la información se obtuvo en forma directa de parte de los voceros, en su comunidad de “Los Tamarindos I y II”, del municipio San Fernando, Estado Apure.

Diseño de la Investigación

Se considera el diseño de la investigación que es de Campo, en tal sentido, Arias (2012), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.28)

Modalidad de la Investigación

Se enmarco en la modalidad de proyecto factible, por cuanto consistió en elaborar una propuesta para darle solución al problema planteado. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014) define el proyecto factible como: “Un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o

grupos sociales”. (p.7) En tal sentido la investigación se realizó sobre las realidades de las situaciones y las características propias del estudio planteado; Proponer estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”, municipio San Fernando, Estado Apure.

Población y Muestra

Población

Para Hurtado (2008) la población consiste en “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar” (p. 140)

Según Tamayo (2010), es “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). Para el presente estudio la población estuvo conformado por los dieciocho (18) voceros del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure.

Muestra

Refiere Arias (2010) “los trabajos que incluyen todos los componentes de una población, son una muestra de ellos, se llaman censal” (P.166). En tal sentido, la muestra fue de los dieciocho (18) voceros del Consejo Comunal “Los Tamarindos I y II” del municipio San Fernando, Estado Apure.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Cabe destacar que Hurtado (2008) expresa que la técnica “tiene que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos” (p.153). En este sentido la investigadora precisa estos pasos a seguir para evitar errores en su recolección de información.

Por consiguiente, para efectos del estudio se utilizo la técnica de la encuesta: Según Sabino (2008)

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

Por lo tanto, se utilizo la encuesta para recolectar los datos que pusieron de manifiesto las actuaciones reales de la muestra a estudiar.

Instrumento

Un instrumento según Hernández y otros (2012), expresa que: "...son herramientas que se emplean para recoger, almacenar información y a la vez sirve para medir las observaciones y datos de la observación" (p.24), para el caso en estudio se aplico un cuestionario en el cual, se incorporo en este instrumento una serie de preguntas, con alternativas entre otros, organizado según las variables establecidas previamente de la investigación.

En tal sentido, a este nivel del proceso de recolección de los datos y definido el objetivo del cuestionario, delimitadas las variables en estudio, la problemática general y específica que debe contener la naturaleza de los datos, que se recogieron en función con los propósitos de la investigación, se procedió a diseñar un instrumento que estuvo conformado por (19) ítems.

Validez y Confiabilidad

Validez

Al respecto Hernández y otros (2012), señalan que: "la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio

específico de contenido de lo que se mide...” (p.243), para lo cual se solicitó la colaboración de un grupo de tres (3) especialistas a quienes se les suministró la información necesaria como los objetivos de la investigación y operacionalización de variables y el Instrumento (cuestionario). En esta evaluación los expertos consideraron: redacción de ítems y pertinencia de estos con respecto a los objetivos del estudio, los cuales realizaron observaciones sobre el instrumento si estaba bien redactado y era pertinente con los objetivos de la investigación.

Confiabilidad

Con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento, la cual es entendida por Ruiz (2008) como el “hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberán ser los mismos si volviéramos a medir al mismo rango en condiciones idénticas” (p.44). La misma se aplicó una sola vez, para ello se tomó a un grupo de sujetos ajenos a la muestra seleccionada, pero con características semejantes a fin de evidenciar el entendimiento del cuestionario por parte de la población. En este sentido, los resultados fueron sometidos a un trabajo estadístico que se analizó a través del método de consistencia interna (coeficiente alfa de Crombach) el cual consistió en un procedimiento que permitió calcular el valor numérico comprendido entre “0 y 1” donde cero significa una confiabilidad nula y uno el máximo de confiabilidad. Para determinar la confiabilidad de los resultados se realizó el cálculo del coeficiente alfa de Crombach, mediante la siguiente fórmula:

$$\rho = \frac{n}{n-1} \cdot \left[1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

S_i^2 = Varianza de cada uno de los ítems

S_t^2 = Varianza total del instrumento

n = número de ítems utilizados en el instrumento

El valor del instrumento de Alfa de Crombach queda estipulado según el análisis estadístico, siendo los valores de Alfa: (0,90) fuerte confiabilidad

De – 1 a 0 No hay confiabilidad

De – 0,01 a 0,50 No hay confiabilidad

De – 0,51 a 0,75 Moderada confiabilidad

De – 0,76 a 0,90 Fuerte confiabilidad

De 0,91 a 1,00 Alta confiabilidad

Descripción de los Procedimientos

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizarán en tres (3) fases.

Fase Documental

- a) Recopilación de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema.
- b) Revisión de investigaciones afines.
- c) Elección de la población y determinación de la muestra.

Fase de Campo

Cuantificación de la población en estudio, análisis e interpretación de los datos, elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Fase de Diseño

En esta fase se diseñará la propuesta sobre las estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”, del municipio San Fernando, Estado Apure. Para contribuir a mejorar la actuación de los ciudadanos.

Técnicas de Análisis

Para Arias (2012), señala que en la técnica de análisis de datos “Se describen la distintas operaciones a la que fueron sometidos los datos que se obtengan: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 55). De igual forma dice, que en lo referente al análisis “se definió las técnicas lógica (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadístico (descriptivos o inferenciales), que fueron empleados para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”. (p. 55). Dentro de este contexto, se utilizó la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizó en forma descriptiva: los datos obtenidos del grupo de la población en estudio que conformó la muestra, se clasificaron y tabularon estadísticamente. De tal manera, que fueron presentados en cuadros con valores absolutos y relativos y en los gráficos de forma porcentual, detallando por cada variable, cada uno de los ítems que la conformaron a fin de dar una explicación mediante un análisis general y particular por cada ítems de cada variable.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, en la cual se presentan los datos en cuadro estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, así como, en gráficos de barra, siendo analizados en función de las variables en estudio.

Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación titulado Estrategias gerenciales fundamentadas en la filosofía de serna para el fortalecimiento de la contraloría social de los consejos comunales “Los Tamarindos I y II” del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2012), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52)

Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación.

A continuación, se muestran los resultados en cuadros y gráficos

Cuadro 2.- Edad Y Sexo

Grupo de Edades	(Fa)Sexo		F (%)		TOTAL	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	(Fa)	(%)
20-30	2	4	11,1	22,2	06	33,3
31-40	3	5	16,6	27,7	08	44,4
41-50	1	2	5,5	11,1	03	16,6
51-60	1	-	5,5	-	01	5,5
60 y mas	-	-	-	-	-	-
Total	7	11	38,7	61	18	100

Fuente: Guerra, F. (2017)

En relación al cuadro 2, se evidencia que la mayoría de las voceras de los concejos comunal Tamarindo I y II son de sexo femenino representando un (61%), mientras que el otro (39%) son de sexo masculino. Del mismo modo, se observó que el (44,4%) de los voceros se encuentran entre las edades comprendidas de 31 a 40 años. Por lo que se considera que una gran mayoría es adulto joven.

Cuadro 3. ¿Cuál es su Nivel Educativo?

Nivel Educativo	Fa	F (%)
Primaria	01	5,5
Diversificada	06	33,3
Técnica	04	22,2
Universitaria	07	38,8
Total	18	100

Fuente: Guerra, F. (2017)

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuadro 3, referente al Nivel educativo; se evidencia que el (38,8%) de los voceros del consejo comunal tienen estudios de Educación Universitaria, seguido de un (33,3%) que tienen Educación Diversificada, mientras un (22,2%) manifestó tener estudios Técnicos y otro (5,5%) son de Educación primaria. Esto refleja que los miembros del consejo comunal reúnen las condiciones necesarias para el funcionamiento administrativo del concejo comunal.

Cuadro 4.- Dimensión: funcionamiento

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1	Los voceros del Consejo Comunal Tamarindo I y II realizan asambleas comunitarias con la finalidad de informar sobre las gestiones que realizan en beneficio de la comunidad.	3	16,6	15	83,3	-	-	18	100
2	El Consejo Comunal gestiona los planes de desarrollo de la comunidad propuesto por la Asamblea de Ciudadanos.	15	83,3	3	16,6	-	-	18	100
3	Los voceros del Consejo Comunal asisten a reuniones charlas, seminarios, talleres, encuentros organizados por entes públicos o privados	7	38,8	3	16,6	8	44,4	18	100

Fuente: Guerra, F. (2017)

En referencia al cuadro 4, ítem 1, el (83,3%) de los entrevistados manifestó que a veces los voceros del Consejo Comunal realizan Asamblea de Ciudadanos con la finalidad de informar sobre las gestiones que realizan en beneficio de la comunidad. de revisar, discutir y aprobar los planes; mientras, el (16,6%) restante respondió que siempre a la interrogante planteada. Por lo tanto, cabe inferir que en Venezuela el ejercicio de la

participación se corresponde con el hecho, que los ciudadanos y ciudadanas, se organizan a través de asambleas y mediante procesos democráticos a fin de integrar los Consejos Comunales, de acuerdo al ámbito geográfico que les corresponde.

Por otra parte, en el ítem 2, el (83,3%) de los entrevistados consideran que siempre el Consejo Comunal gestiona todos los proyectos propuestos en las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, mientras el (16,6%) manifestó que a veces gestiona los planes.

Por consiguiente, en el ítem 3, el (44,4%) respondió que nunca asisten a reuniones charlas, seminarios, talleres, encuentros organizados por entes públicos o privados, seguido de un (38,8%) que señaló siempre mientras el otro (16,6%) opino que a veces asisten a reuniones charlas, seminarios y talleres; por lo que se evidencia la necesidad de que se apliquen talleres con la finalidad de lograr que toda la comunidad se inmiscuya en los proyectos y programas ejecutados o por ejecutar dentro de la comunidad para así obtener resultados positivos, mejorando así su calidad de vida y por ende el bienestar de la comunidad en general.

Cuadro 5.- Dimensión Socio-Política

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
4	¿Las iniciativas de elaboración de proyectos, que parten de la comunidad son tomadas en cuenta por el Consejo Comunal?	3	16,6	10	55,5	5	27,7	18	100
5	Para la selección de los proyectos, el Consejo Comunal los somete a discusión y respeta las decisiones acordadas por la Asamblea de Ciudadanos.	5	27,7	13	72,2	-	-	18	100

6	¿Existe libre debate de ideas y participación entre Consejo Comunal y la comunidad?	15	83,3	3	16,6	-	-	18	100
---	---	----	------	---	------	---	---	----	-----

Fuente: Guerra, F. (2017)

De acuerdo al cuadro 5, ítem 4, el (55,5%) de los voceros dijo que A veces se toman en cuenta las iniciativas de proyectos presentadas por la comunidad ante el Consejo Comunal, seguido de un (27,7%) que señalo nunca se toman en cuenta las iniciativas de proyectos presentadas por la comunidad, mientras el (16,6%) expresó que siempre. Cabe inferir que la iniciativa popular es una herramienta de participación, contemplada en el artículo 70 de la Constitución Bolivariana de Venezuela, que permite a los ciudadanos, presentar proyectos de Ley a la Asamblea Nacional, que tiene la obligación de tratar. De igual modo, la creación de instancias de gestión comunitaria, con el fin de contribuir a formular, ejecutar, controlar y evaluar sus políticas públicas, impulsando de este modo la participación popular.

En el ítems 5, el (72,2%) de los encuestados señalo que a veces la selección de los proyectos, el Consejo Comunal los somete a discusión y respeta las decisiones acordadas por la Asamblea de Ciudadanos, mientras que el (27,7%) manifestaron que siempre la selección de los proyectos, el Consejo Comunal los somete a discusión.

Al respecto el ítem 6, se tiene que el (83,3%) de los encuestados respondió que siempre hay libre debate de ideas, tal como lo enuncian los principios de la participación en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Poder Popular (2010); mientras que el resto de los voceros, el (16,6%) respondió a veces hay un espacio de discusión abierto para intercambiar ideas y difundir la información.

El respeto y protección de la libertad de expresión adquiere una función primordial, ya que sin ella es imposible que se desarrollen todos los elementos para el fortalecimiento democrático y el respeto a los derechos

humanos. El derecho y respeto de la libertad de expresión se erige como instrumento que permite el intercambio libre de ideas y funciona como ente fortalecedor de los procesos democráticos, a la vez que otorga a la ciudadanía una herramienta básica de participación.

Cuadro N.- 6. Dimensión: Participación de la Comunidad

N°	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
7	¿En el Consejo Comunal se realizan planes de desarrollo con la inclusión de jóvenes y adultos mayores?	15	83,3	2	11,1	1	5,5	18	100
8	Los proyectos ejecutados se corresponden con los seleccionados en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.	10	55,5	3	16,6	5	27,7	18	100
9	¿Existe participación de los habitantes de la comunidad en las actividades del consejo comunal?	7	38,8	11	61,1	-	-	18	100

Fuente: Guerra, F. (2017)

Para el ítems 7; el (83,3%) de los encuestados señalo que siempre se toman en consideración a los jóvenes y a los adultos mayores en los proyectos para los planes de desarrollo de la comunidad mientras un (11,1%) opina que a veces y el otro (11,1%) opino que nunca. Respecto a este ítem, cabe inferir la cita de Sosa (2001), quien señala que: “ser excluido no significa solamente ser pobre. Significa no haber sido considerado en la determinación de los asuntos públicos. Significa estar ausente de la política que define el rumbo de una sociedad en una época, en un territorio determinado” (p. 3). Se trata entonces de inclusión entendida como ejercicio efectivo de derechos por parte de una ciudadanía que enfrenta el desafío de construir verdaderas democracias que abran el camino de la inclusión social plena. Con respecto al ítem 8, se observa que (55,5%) de los encuestados manifestó que siempre los proyectos ejecutados se corresponden con los

seleccionados en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, seguido de un (27,7%) opina que nunca se da este mecanismo de participación por parte de la comunidad y sobre sus proyectos mientras que el otro (16,6%) manifestó que a veces. Cabe mencionar que en Venezuela existe un régimen democrático – participativo según el artículo 6 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), por lo tanto el ciudadano posee la capacidad de decisión y control, los ciudadanos y ciudadanas tienen el deber y derecho de estar atentos ante la ejecución de programas, planes, proyectos, prestación de servicios públicos, conducta de funcionarios públicos, entre otras.

En el ítem 9, el (61,1%) de los encuestados manifestó que a veces existe participación de los habitantes de la comunidad en las actividades del consejo comunal a diferencia del (38,8%) de los entrevistados que opino que siempre hay participación de los habitantes de la comunidad.

Cuadro N.-7 Contraloría Social

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
10	Los voceros (as) de las unidades de contraloría social están debidamente capacitados para ejercer una gestión inexpugnable en sus funciones.	-	-	6	33,3	12	66,6	18	100
11	La existencia de una contraloría social en los consejos comunales debe mantener celosamente el control de las finanzas y los recursos humanos.	18	100	-	-	-	-	18	100
12	Las auditorías comunales deben ser llevadas a cabo con mayor periodicidad y con la presencia de representantes de entes gubernamentales.	15	83,3	3	16,6	-	-	18	100

13	Los concejos comunales requieren nutrirse más sobre su normativa legal y asumir los roles que la misma le otorga.	18	100	-	-	-	-	18	100
----	---	----	-----	---	---	---	---	----	-----

Fuente: Guerra, F. (2017)

Se puede evidenciar, en el ítems 10, el (66,6%) de los encuestados respondió que la unidad de contraloría, no se encuentra debidamente capacitado para ejercer una gestión inexpugnable en sus funciones, mientras un (33,3%) de los encuestados señala que a veces se encuentra debidamente capacitado, lo que implica debilidades en cuanto a conocimiento y el manejo de los procesos llevados por ellos. En el ítems 11, el (100%) de los encuestados sostuvo que siempre los consejos comunales, por medio de las contraloría social, deben mantener celosamente el control de las finanzas y recursos humanos, situación que no se aleja de las funciones previstas en ley.

Referente al ítem 12, La mayoría de los encuestados, representados por un (83,3%), indicó que la actividad contralora, debe siempre desarrollarse con mayor periodicidad, y con la presencia de personas representantes del Estado, lo que denota necesidad de acciones de control. Inspección y fiscalización. De acuerdo a los resultados, el ítems 13, el (100%) de los encuestados, alude que los consejos comunales siempre deben nutrirse en materia legal, por lo que garantizaría el cabal cumplimiento de las disposiciones legales y se invertiría de todas las facultades que le han sido otorgadas.

Cuadro 8.- Rendición de cuentas

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
14	El Banco Comunal administra los recursos financieros asignados y rinde cuenta pública anualmente o cuando la	16	88,8	2	11,1	-	-	18	100

	Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas lo requiera?								
15	Existe un registro con soporte que evidencie los ingresos y desembolsos efectuados por el Consejo Comunal a disposición de la Unidad de Contraloría Social?.	16	88,8	2	11,1	-	-	18	100

Fuente: Guerra, F. (2017)

En el ítems 14, se puede destacar, que el (88,8%) de los encuestados señalaron que siempre el Banco Comunal es el que administra los recursos y a la vez rinde cuentas cuando la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas lo solicite. De igual forma el ítem 15, el (88,8%) de los encuestados también señalaron que siempre está a disponibilidad de la Unidad de Contraloría Social el respectivo registro con los soportes que demuestren los ingresos y desembolsos efectuados por el Consejo Comunal, sin embargo un 11,1% de los encuestados dicen que a veces está a disponibilidad de la Unidad de Contraloría Social el respectivo registro con los soportes.

Cuadro N.- 9 Gestión de recursos

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
16	Los voceros de Contraloría Social a través del Órgano de Control dan seguimiento a las actividades administrativas del Consejo Comunal y ejerce el control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario?	8	44,4	10	55,5	-	-	18	100
17	El Consejo Comunal realiza actividades de autogestión con la finalidad de obtener recursos para la desarrollo de planes de trabajo que satisfagan algunas necesidades de la	10	55,5	8	44,4	-	-	18	100

comunidad?									
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Guerra, F. (2017)

De acuerdo al ítems 16, el 55,5% de los encuestados considera que a veces la Unidad de Contraloría Social da seguimiento a las actividades de administrativas del Consejo Comunal y ejerce el control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario, mientras el (44,4%) señala que siempre Los voceros de Contraloría Social a través del Órgano de Control dan seguimiento a las actividades administrativas del Consejo Comunal y ejerce el control, En tal sentido, el control social representa un mecanismo a través del cual el ciudadano puede incluirse en el proceso de transformación social, económica, cultural y política que se vive en el país, esto acorde al mandato establecido en la Carta Magna, en donde se expresan aspectos que despiertan el interés de las comunidades por intervenir activamente en los asuntos del estado, en función de mejorar sus gestiones y coadyuvar en la concreción de los planes de desarrollo del Estado.

Por otra parte en el ítems 17, un (55,5%) manifiesta que siempre realiza actividades de autogestión con la finalidad de obtener recursos para la desarrollo de planes de trabajo que satisfagan algunas necesidades de la comunidad, sin embargo un (44,4%) de los encuestados consideran que a veces realiza actividades de autogestión.

Cuadro 10.- Ítems 18 ¿Maneja usted conocimiento sobre Planificación Estratégica?

Alternativa	Frecuencia	(%)
Si	6	33,3
No	12	66,6
Total	18	100,00

Fuente: Guerra, F. (2017)

Según los resultados del cuadro 10, ítems 18, del indicador planificación estratégica; se evidencio que el (66,6%) de los encuestados señalaron que no tienen conocimiento sobre planificación estratégica, mientras un (33,3%) manifestó que si conoce sobre planificación estratégica; Esto indica desde la perspectiva pública es importante que dar a conocer esta herramienta tan importante como la planificación estratégica, siempre se refiere al proyecto que une y a las metas y resultados necesarios para mantener la unidad, la cohesión y por ende una convivencia posible y por tanto, gobernable.

Cuadro 11.- Ítems 19 ¿A través de que mecanismo se planifica la gestión y / o proyectos sociales del consejo comunal?

Alternativa	Frecuencia	(%)
Diagnósticos comunitarios	8	44,4
Decisiones de Voceros	6	33,3
Participación Comunitaria	4	22,2
Lineamientos Legales	-	-
Orientaciones Institucionales	-	-
Total	18	100

Fuente: Guerra, F. (2017)

Según los resultados del cuadro 11, ítems 19, el (44,4%) de los encuestados, manifestaron que los proyectos se realizan a través de los diagnósticos comunitarios, un (33,3%) señaló que se realizan por medio de decisiones de los voceros y otro (22,2%) manifestó que se realizan mediante la participación comunitaria; en tal sentido cabe inferir que se destaca la diversidad de opiniones de los diagnósticos comunitarios, lo que da a entender la poca participación de la comunidad.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los objetivos planteados en la investigación y a los resultados obtenidos, se tienen las siguientes conclusiones:

En cuanto a los aspectos generales, de los miembros del consejo comunal “Los Tamarindo I y II”, cabe destacar que la mayoría de los voceros del concejo comunal son de sexo femenino y se encuentran entre las edades comprendidas de 31 a 40 años, por lo que se considera que una gran mayoría es adulto joven. Por otra parte, reúnen las condiciones formales con un nivel educativo para el funcionamiento de los concejos comunales antes mencionados.

Por otra parte, se puede decir que el Consejo Comunal “Los Tamarindo I y II”, del municipio San Fernando, forman una sólida base para el desarrollo de sus funciones por lo que se considera que dicho Consejo Comunal realizan asambleas comunitarias, gestionan los planes de desarrollo de la comunidad, considerándose éstos principios fundamentales que generan confianza a la comunidad los cuales sirven de ejemplo a seguir a la colectividad. Sin embargo se evidencia la necesidad de que se apliquen talleres con la finalidad de lograr que toda la comunidad se inmiscuya en los proyectos y programas para así obtener resultados positivos y mejorar su calidad de vida y por ende el bienestar de la comunidad en general.

Asimismo, los encuestados manifestaron en su mayoría que les estimulan a participar, desde el gobierno nacional, y también desde el Consejo Comunal por medio de la elaboración de proyectos comunitarios, para colaborar en el diagnóstico comunitario participativo, entre otras

actividades, sin embargo no se da la movilización de los ciudadanos del sector. Del mismo modo, expresaron estar conscientes que en el ejercicio de la participación ciudadana, existen obstáculos, desde la comunidad, por su escepticismo y apatía, así como también en las distintas instancias de poder, constituyendo un elemento importante en la no consecución de sus objetivos puesto que con la presencia de estas barreras, no se generan posibilidades efectivas de distribución del poder y de intervención directa de la población organizada en la formulación de políticas públicas municipales.

Actualmente el consejo comunal “Los Tamarindo I y II” no escapan a la vulnerabilidad de los recursos, no desconocen las normas, mecanismos y procedimientos previstos en la Constitución y las leyes sobre medios de participación, como control social facilitando la incorporación de la participación ciudadana, la consulta, debate de ideas, inclusión social, y el verdadero ejercicio del protagonismo de las comunidades en la gestión pública.

Desde esta perspectiva, los Consejos Comunales se crean con la finalidad de que la formulación de las políticas públicas se concrete desde la base de la sociedad, es decir, que las comunidades organizadas puedan decidir sobre diferentes opciones cuál es la solución a sus demandas sociales. Esto es posible en la práctica, dado que estos Consejos reciben asignaciones directas de recursos por parte del gobierno nacional a través de distintos fondos de financiamiento. En tal sentido, las comunidades organizadas deben convertirse en sujetos corresponsales en dar respuestas a la problemática de su realidad, a través de su intervención directa en la definición, ejecución y control de los recursos públicos.

Por otra parte, se determinó que las actividades para el Control Social de la Gestión Pública realizada por el consejo comunal “Los Tamarindo I y II”, los ciudadanos y ciudadanas tienen el deber y derecho de la participación

ciudadana, deben estar atentos ante la ejecución de programas, planes, proyectos, prestación de servicios públicos.

De acuerdo al 2do objetivo, referente a Identificar el nivel de formación en materia de contraloría social que ha recibido el consejo comunal “Los Tamarindo I y II”, del municipio San Fernando, Estado Apure. Se evidencia debilidades en cuanto a conocimiento y el manejo de los procesos llevados por ellos, se exige la puesta en marcha de un proceso de capacitación y adiestramiento de los miembros ya que se requiere del desarrollo de programas, talleres dirigidos a elevar las capacidades cívicas y participativas de los ciudadanos y ciudadanas, de las comunidades y de los sectores sociales organizados, en un marco democrático, la figura del consejo comunal es una figura compleja desde el punto de vista de las atribuciones que le confiere la ley. Es por ello que se hace necesario que cuente con las herramientas adecuadas que apoyen el paulatino desarrollo de competencias gerenciales.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones realizadas, a continuación se formulan un conjunto de recomendaciones, a saber:

A nivel de comunidades

a) Mejorar las distintas formas de participación ciudadana, como contraloría social, liderazgo, negociación y mediación comunitaria, entre otros; a través de talleres, encuentros, simposios y dinámicas grupales dirigidas a las comunidades con el objeto de orientar su organización de manera efectiva, eficiente y eficaz.

b) Fomentar el estudio de las distintas normas jurídicas que fundamentan la participación y organización ciudadana mediante la elaboración de dípticos, trípticos, vallas, carteleras, folletos para luego

organizar eventos donde se discuta de manera abierta y democrática las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que subyacen en el desarrollo social de las comunidades.

A nivel institucional

a) Poner en práctica las estrategias propuestas previa discusión y aprobación legítima en asamblea de ciudadanos.

b) Creación de equipos de trabajo de alto desempeño conformado por representantes del gobierno municipal, líderes comunitarios, voceros comunales, consejos comunales, representantes de instituciones universitarias, empresariales y de otras organizaciones no gubernamentales, profesionales, entre otros.

c) Divulgar de manera abierta cuáles son los recursos financieros destinados a planes y programas de participación y organización comunitaria en el Municipio

d) Respetar la opinión y toma de decisiones de los ciudadanos sobre la planificación y ejecución de proyectos, planes y programas de interés comunitario, a objeto de que se considere la prioridad de los mismos de acuerdo a las necesidades, expectativas e intereses sociales.

e) Cumplimiento de los lineamientos jurídicos que sustentan la participación ciudadana y la planificación y control social.

f) Utilización de los recursos financieros de manera total para los planes y programas para los cuales le fueron asignadas partidas presupuestarias.

g) Solicitar apoyo de las universidades y de otras instituciones que pueden ofrecer conocimientos, experiencias y tecnologías sobre el diseño, implementación y ejecución de planes de gestión social.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADA EN LA FILOSOFÍA DE SERNA GÓMEZ PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CONTRALORIA SOCIAL DEL CONSEJO COMUNAL LOS “TAMARINDOS I Y II”, DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE.

Presentación

La Gerencia, encargada de planificar, dirigir y controlar proyectos, programas y actividades, a través de la participación comunitaria, propiciando un clima de entendimiento, honestidad, transparencia y rendición de cuenta, es garante de promover acciones eficientes que produzcan bienestar a la comunidad. Es por ello que el Consejo Comunal los “Tamarindos I y II” no escapa de esto, y están dando avance en la gestión comunal a través de su voceras y voceros.

Esta organización comunal, viene cumpliendo con ciertas actividades descritas en la Ley de Consejo Comunal, mecanismo que permite llevar a cabo la gestión vigente dentro de la misma. Se pudo evidenciar que este esquema de trabajo presenta carencia y debilidades a la hora de poner en marcha las actividades necesarias para cumplir los objetivos descrito en la ley. No existe una metodología, patrón o guía práctica que permita aplicar estos reglamentos.

En base a lo anterior, se desarrollaron unas Estrategias Gerenciales que permita el fortalecimiento del Consejo Comunal, generando una madurez organizacional y nuevas herramientas de gestión comunal. Esto

consiste en el desarrollo de un proceso estratégico con la participación de todos los voceros y voceras del Consejo Comunal Tamarindos I y II, a través de tres pilares, uno principal denominado “Proceso Estratégico” y los otros dos, que van a permitir potenciar y desarrollar a profundidad el primer pilar, se denominan: “Elementos Dinamizadores” y “Conformación de Equipos de Alto Desempeño”.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General.

Proporcionar un mecanismo que permita al Consejo Comunal Los Tamarindos I y II cumplir los fines previsto en su reglamentación y la materialización de nuevas ideas para el bienestar social de la comunidad.

Objetivos Específicos.

- Elaborar y Jerarquizar las estrategias dirigidas a cumplir los objetivos planteados.
- Desarrollar e Implementar los planes de acción para el cumplimiento de las estrategias.
- Establecer mecanismo de seguimiento, evaluación y control en la ejecución de las estrategias a fin de determinar y conocer comportamiento y avance del proceso estratégico.

Justificación de la Propuesta

Los Consejos Comunales en Venezuela cumplen una función importante en el engranaje del estado. Se han convertido en los ejecutores directos de los planes de desarrollo de la nación. Es la organización que agrupa al poder comunal, tiene la responsabilidad de resolver los problemas que afectan a toda la comunidad, en conjunto con los gobiernos regionales y

locales. Dentro del proceso de investigación se evidenció que estas organizaciones tienen debilidades en su funcionamiento, como: desconocimiento de funciones por parte de las voceras y voceros de acuerdo a la unidad u órgano donde se desempeñan, desconocimiento de la estructura organizativa, baja participación de la comunidad en la elaboración de proyectos, desconocimiento de los objetivos a cumplir dentro del Consejo Comunal, entre otros. Esta problemática evidencia la necesidad implementar estrategias dirigidas a enrumbar y desarrollar esta organización y por otro lado a cumplir con el bienestar social que debe imperar en la comunidad.

Para ello es primordial establecer nuevos fundamentos gerenciales que ayuden al desarrollo de la Gerencia Comunitaria, dándole cabida a la generación de estrategias claras y realizables y logrando una gestión eficaz al servicio de la comunidad. Se plantean estrategias de gerencia basada en tres pilares (proceso estratégico, elementos dinamizadores y conformación de equipos de altos desempeños)

Esto busca la inserción de todos los voceros y voceras en el proceso estratégico del Consejo Comunal. A través de cada uno de ellos, por medio de conformación de equipos de alto desempeño, se podrá determinar el rumbo de la organización, elaborar y ejecutar estrategias dirigidas a mejorar el bienestar de la comunidad y el de la propia organización. Esto permitirá desarrollar un liderazgo comunitario a través del alineamiento de todos hacia las estrategias, divulgación y entendimiento de los planes estratégicos lo cual impulsará el compromiso y voluntad comunal.

Estrategias Gerenciales para el Consejo Comunal.

El fortalecimiento del Consejo Comunal se basa en 3 pilares fundamentales para conseguir la total aplicabilidad e internalización del objetivo propuesto. El 1er pilar constituido por 6 fases se denomina proceso estratégico (diagnostico, direccionamiento, elaboración, jerarquización, ejecución y control de la estrategia) el segundo pilar conformado por 4

elementos gerenciales claves, que servirán de motor para cumplir con el proceso estratégico (Comunicación, alineamiento, formación y control estratégico.) y el tercer y último pilar , la conformación de equipos de alto desempeño para la búsqueda de integración y sinergia dentro del Consejo Comunal permitiendo el consenso en la toma de decisiones y la aplicación del proceso estratégico.

Es importante destacar que de los tres pilares que sostienen los aspectos gerenciales el segundo (elementos dinamizadores) y el tercero (conformación de equipo de alto desempeño) permitirán darle concreción, forma y realización al proceso estratégico.

Primer Pilar Proceso Estratégico. Este pilar está conformado por las siguientes fases:

Diagnostico estratégico. Se basa en realizar un examen general de toda la organización comunal, donde se determinará las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que existen en el Consejo Comunal.

Aplicación.

1. Elaborar el diagnostico por cada mesa o comité.
2. Establecer una mesa de trabajo para realizar el diagnostico.
3. A través de tormenta de ideas, identificar y priorizar cada elemento.
4. Identificar las fortalezas y debilidades de cada área
5. Identificar oportunidades y amenazas por cada área.
6. Plasmar estos elementos en un formato y firmarla por los voceras y voceros que trabajaron en la mesa de diagnostico.

Direccionamiento Estratégico. Consiste en la creación de la misión, visión y objetivos estratégicos del Consejo Comunal.

Aplicación.

1. Elegir un miembro de cada órgano que conforma el Consejo Comunal, el cual participará en la elaboración de la dirección estratégica.

2. Conformación de la mesa de dirección estratégica por los integrantes antes mencionados, a través del aporte de sus ideas. Se creará la misión, visión y objetivos estratégicos del Consejo Comunal.

3. Divulgación a todos los voceras y voceros la creación de estos elementos para la corrección, aprobación y entendimiento de la dirección estratégica de la organización.

4. Se someterá en asamblea de ciudadana y ciudadanos la aprobación definitiva de la dirección estratégica.

Formulación de las Estrategias. Esta fase consiste en determinar las acciones necesarias para cumplimiento de los objetivos planteados por los voceras y voceros en la fase anterior.

Aplicación.

1. Establecer mesas de trabajo por cada comité y órgano del Consejo Comunal.

2. Utilizar el diagnóstico estratégico elaborado de su comité y/o órgano para poder determinar cada estrategia.

3. Leer las debilidades y fortalezas a través de tormenta de ideas, proponer acciones para eliminar esas debilidades con el apoyo de sus fortalezas.

4. Leer las amenazas y oportunidades y a través de tormenta de ideas, proponer acciones para confrontar esas amenazas y establecer acciones para aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno.

5. Plasmar cada estrategia en un formato establecido, en físico y en digital, y luego firmarlas por lo voceras y voceros de la mesa de trabajo respectiva.

6. Se recomienda que los voceras y voceros que realizaran las estrategias sean los mismo que participaron en el diagnóstico, con la

finalidad de seguir con el mismo orden, consistencia y relación que se aplicará en la primera fase.

Jerarquización de Estrategias. Consiste en priorizar las diferentes acciones que permitan cumplir los objetivos estratégicos del Consejo Comunal.

Aplicación

1. Cada mesa de trabajo de los diferentes comité y/órgano, conformada en la fase de formulación de estrategia, debe realizar dicha jerarquización.

2. Esta jerarquización de estrategias se hará tomando las siguientes premisas: Relación con los objetivos estratégicos y estrategias realizables a corto, mediano y largo plazo.

3. Estas premisas siguen una secuencia lógica, primero se jerarquizará tomando en cuenta los objetivos estratégico, es decir, de las estrategias formuladas cuales son las que permiten cumplir cada objetivo y la segunda premisa, establecer un orden de estrategias realizables en un corto, mediano y largo plazo.

4. Luego de establecer la jerarquización de las estrategias se procede a describir estrategias en un formato adecuado (en físico y digital), con la firma de los voceras y voceros que participaron en la jerarquización.

Implementación de la estrategia. En esta fase se determinará las tareas concretas y precisas para ejecutar cada estrategia.

Aplicación.

1. En base a las estrategias elaboradas y jerarquizadas en las fases anteriores se procede a elaborar los planes de acción que permitirán la ejecución de las diversas estrategias.

2. Conformar una mesa de trabajo por cada comité, la cual trabajara las estrategias dirigidas a su área o naturaleza.

3. Establecer un indicador de éxito global para cada estrategia, por ejemplo: Disminuir los costos de transporte en un 5%
4. Definir las tareas que se deberán realizar para hacer realidad cada estrategia
5. Identificar el tiempo necesario para realizar cada tarea.
6. Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
7. Establecer los responsables de cada tarea o subactividad.
8. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
9. Señalar las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.
10. Elaborar presupuesto por cada tarea el cual se consolidará en el presupuesto de la estrategia.

Seguimiento, Evaluación y Control de la Estrategia. Consiste en el seguimiento y monitoreo en el cumplimiento de la ejecución de la estrategia.

Aplicación.

1. Priorizar las actividades a revisar.
2. Determinar la frecuencia de revisión.
3. Contrastar los planes de acción con la ejecución de las actividades.
4. Realizar un análisis detallado de las actividades planificadas versus las ejecutadas.
5. Realizar un análisis general del Plan de acción alimentado por el punto anterior.
6. A través de los resultados arrojados por el control estratégico, inmerso en el proceso estratégico, explicado en el (4) cuarta fase del pilar número (2) dos establecer acciones correctivas, con la finalidad corregir y

eliminar las causas que provocan la demora y desviación del cumplimiento de la estrategia.

Segundo Pilar. Elementos Dinamizadores.

Comunicación. Se refiere a la divulgación del proceso estratégico para entendimiento y compenetración del mismo dentro de la organización comunal.

Aplicación.

1. A través de la mesa de comunicación e información, elaborar un programa de comunicación para dar a conocer el proceso estratégico (Misión, Visión Objetivos y Estrategias) del Consejo Comunal Tamarindo I y II.

2. Utilizar diversos medios de comunicación para transmitir dicha información, Reuniones mensuales, Folletos, hojas informativas, programas de formación, redes sociales en Internet.

3. Involucrar en el programa de comunicación a los voceras y voceros que conformaron las mesas de trabajo para la realización del proceso estratégico, previa preparación y entendimiento, para la propagación hacia los demás voceros y a la comunidad de los Tamarindos I y II.

Alineamiento. Constituye la vinculación, internalización y el grado de compenetración que tienen los voceras y voceros del Consejo Comunal para la gestión del desempeño basado en la dirección estratégica de la organización.

Aplicación.

1. Divulgar masivamente el proceso estratégico, tal como lo indica la fase anterior.

2. Todos los voceros y voceras deben realizar sus tareas dirigidas cumplir con las estrategias formuladas en cada órgano, mesa o comité, el cual se relaciona con el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales.

Formación basada en la estrategia. Consiste en gestionar el conocimiento en función de las estrategias fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y creación de valor dentro de la misma.

Aplicación.

1. Realizar un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Esto pasar por revisar los planes de acción y conocer las actividades necesarias que requiere saber los voceras y voceros para la puesta en marcha del mismo.

2. Preparar un programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticada.

3. Ejecutar y dirigir el programa de capacitación, con base a la capacitación interna, dictada por voceros hacia los demás voceros y capacitación externa, desarrollada por instituciones del estado, ya sea a nivel Nacional, Regional o local.

4. Revisar los resultados obtenidos con la capacitación. Esto pasar por evaluar si la formación está haciendo efecto en el cumplimiento de los planes de acción de la manera más eficiente.

5. El Colectivo Coordinador Comunitario se encargará de la elaboración del programa de la capacitación en conjunto los demás miembros de los diferentes órganos, mesas y comités.

6. El Colectivo Coordinador Comunitario velará por el cumplimiento del programa de capacitación.

Control Estratégico. Establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

Aplicación.

1. Crear indicadores de eficacia y eficiencia por cada tarea acometer dentro del plan de acción.
2. Crear indicadores globales de éxito por cada plan de acción.
3. Crear indicador de cumplimiento por cada estrategia.
4. Crear indicador de cumplimiento de cada objetivo.
5. Contrastar la el resultado de cada indicar con lo planificado.
6. Establecer una hoja con los datos arrojados en cada medición, para visualizar la tendencia y el comportamiento de la actividad relacionada con el plan y a su vez con el avance de la estrategia.
7. Estos cuatros niveles de controles permitirán vincular los resultados desde la ejecución de las diversas tareas hasta el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.
8. A través del colectivo de coordinador Comunitario, el órgano de contraloría social y la designación de un miembro por cada mesa, órgano o comité se creará e implementara este sistema de control estratégico.

Tercer pilar. Conformación de equipos de alto desempeño.

Está conformado por voceras y voceros, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Esta metodología permitirá que todas las mesas, comité y órganos del Consejo Comunal trabajen de una manera más flexible, propiciando el

liderazgo y empoderamiento de cada vocera y vocero en el desarrollo de una actividad.

Aplicación.

1. Agrupar a los voceras y voceros con competencia, vocación y motivación de acuerdo a la naturaleza de cada mesa o comité dentro del Consejo Comunal.
2. Definir un objetivo.
3. Establecer reglas de trabajo.
4. Propiciar una comunicación clara y fluida entre los diversos miembros.
5. Delegar y asignar actividades en consenso.
6. Tomar decisiones en consenso.

Administración de la Gerencia Estratégica.

Para la aplicación de esta gerencia estratégica contará con todos los voceras y voceros que hacen vida en el Consejo Comunal, ya que cada mesa, comité u órgano perteneciente al Consejo Comunal Los Tamarindos I y II debe participa en la elaboración de estrategias dirigidas a solucionar problemas organizacionales y de bienestar social de toda la comunidad.

El proceso de Gerencia Estratégica es responsabilidad del Colectivo Coordinador Comunitario el cual tendrá que promover la capacitación para el entendimiento del mismo.

Este órgano deberá promover y hacer que se cumpla el proceso con la finalidad de mejorar el desempeño del consejo comunal a través de planes concretos que se lleven a la práctica.

Cada mesa y comité es responsable del proceso estratégico que genere, el cual va ir engrando con los objetivos estratégicos elaborados por las mesas designadas para tal fin.

Cuando se desarrollen y culminen las 5 fases (diagnostico, direccionamiento estratégico, elaboración y Jerarquización de estrategias y

implementación de estrategias) del proceso estratégico esta debe ser aprobada en Asamblea de Ciudadanas y Ciudadanos para la legitimación del mismo.

Evaluación del Proceso

Para determinar la implantación del proceso de Gerencia Estratégica y si el mismo está surtiendo efecto en el desempeño del Consejo Comunal Los Tamarino I y II se determinaran los siguientes indicadores que permitirán evaluar el proceso desde la perspectiva de la implantación y la perspectiva del desempeño.

Indicadores que monitorean la implantación del Proceso

1. Un % de participación comunal en la implantación del proceso. Pasa por conocer qué cantidad de voceras y voceros que están participando en la implantación del proceso.
2. Grado de conocimiento del proceso. Consiste en saber si los voceras y voceros comprenden la teórica del proceso, a través de preguntas indagatorias que permitir dar a conocer estos conocimientos.
3. Numero de estrategias elaboradas. Acciones elaboradas por los voceras y voceros con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos.
4. Números de planes de acción elaborados. Planes dirigidos a operacionalizar las estrategias propuestas.

Indicadores que monitorean el desempeño del Consejo Comunal.

1. Un % de Cumplimiento de las Estrategias. Permite medir el porcentaje de cumplimiento de las estratégicas establecidas.
2. Numero de planes de acción en ejecución. Planes de acción en proceso de ejecución por los voceras y voceros de cada mesa u órgano del Consejo Comunal.

3. Numero de planes de acción ya ejecutados. Planes de acción ejecutados por los voceras y voceros de cada mesa u órgano del Consejo Comunal.

4. Satisfacción de la comunidad Los Tamarindos I y II. Conocer el grado de satisfacción que tienen las personas que viven en la comunidad y no son voceras y voceros del Consejo Comunal Los Tamarindos I y II.

La medición, a través de estos indicadores, se habrá llevado a cabo por los elementos siguientes:

1. Se procederá a medir antes de la implantación, en el proceso de implantación y en culminación de la aplicación.

2. La medición se aplicará en dos etapas, en la primera, se aplicara indicadores de cumplimiento en la implantación, ya que se pretende determinar el desarrollo de las 4 primeras fases del (1) primer pilar (proceso estratégico) y la segunda etapa, determinar la eficiencia de la operacionalización de la filosofía estratégica. La fase 5 y 6 del (1) primer pilar (La ejecución y evaluación de las estrategias)

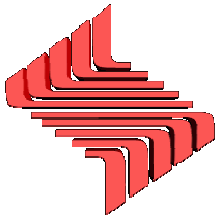
A través de estas dos etapas de medición, el Colectivo Coordinador Comunitario, órgano encargado de velar por la aplicación, podrá evaluar y establecer acciones dirigidas a mejorar y fortalecer la aplicación del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidas. (2012). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas.-Venezuela.
- Betancourt M, Giron A. y Gerde W. (2013) “Mecanismos de apoyo gerencial para los consejos comunales del Municipio San Fernando, Estado Apure. Trabajo de investigación de la Unellez
- Canivell, Gilberto (2009) El proceso de Formación y Capacitación en la Gestión de Recursos Humanos, Propuesta de Políticas Significativas.
- Carmona Roque. (2010) Consejos Comunales. Instancia Ejecutiva. Editorial Cooperativa, Letras para la Vida.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000
- David, Fred (2008). Administración Estratégica. Edición Pearson Educación, México.
- Dávila, Pedro (2008) “Consejos Comunales” Editorial Panapo de Venezuela-Caracas.
- Hernández, R. y otros (2012). Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw- Hill Interamericana. México D.F.
- Hurtado, J.y Toro (2008). El Proyecto de Investigación. Sypal, Caracas, Venezuela
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial N° 39.335. Diciembre 28, 2009.
- Ley del Plan de la Patria (2013 – 2019)
- López y Castillo (2011) Análisis de la Ley Orgánica de Contraloría Social, Artículo de la Universidad de Oriente
- Machado, Jesús (2010) “Estudios de los Consejos Comunales en Venezuela” Fundación Centro Gumilla.

- Martínez, Yvan (2014) Proponer herramientas gerenciales para el control social de la gestión pública municipal en los consejos comunales (caso: "samán llorón" municipio san Fernando, Estado Apure). Tesis de grado de la Unellez
- Méndez, C. (2007): Metodología. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana. Colombia.
- Nava, Carlos (2010) Las 4 dimensiones de la Formación de los Recursos Humanos.
- Ramos, Y. (2007): El Control Comunitario y la Participación Ciudadana: Enfoque Social de la Contraloría General del Estado Barinas. Revista de Control Fiscal N° 152. Contraloría General de la República, Caracas. Venezuela.
- Rengifo, A. (2008). "Consejos Comunales avanzan hacia el socialismo del Siglo XXI". URL: [http:// www.minci.gob.ve](http://www.minci.gob.ve)
- Ruiz; C. (2008). Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación. Ediciones CIDEF, C.A. Barquisimeto (Venezuela.)
- Sabino, Carlos (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas-Venezuela.
- Serna, Gómez (2010) Gerencia Estratégica. Editores ER, Bogotá.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008): El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa., S.A. Grupo NORIEGA EDITORES. 4a. ed. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2014). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (6ª ed.). Caracas.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Estimado (a):

Vocero (a)

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con Proponer estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal “Los Tamarindos I y II”, del municipio San Fernando, Estado Apure, para contribuir a mejorar la actuación de los ciudadanos.

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente

La Investigadora
Lcda. Fanny Guerra

INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- Cualquier duda, consultar con el encuestador.

Aspectos Generales

Datos de Identificación del Concejo Comunal

Estado _____

Municipio _____

Parroquia _____

Barrio y /o Comunidad _____

Consejo Comunal _____

Vocero _____

Edad _____ **Sexo** _____

Nivel Educativo

Primaria _____

Diversificada _____

Técnica _____

Universitaria _____

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca	
1	Los voceros del Consejo Comunal Tamarindo I y II realizan asambleas comunitarias con la finalidad de informar sobre las gestiones que realizan en beneficio de la comunidad.						
2	El Consejo Comunal gestiona los planes de desarrollo de la comunidad propuesto por la Asamblea de Ciudadanos.						
3	Los voceros del Consejo Comunal asisten a reuniones charlas, seminarios, talleres, encuentros organizados por entes públicos o privados						
4	¿Las iniciativas de elaboración de proyectos, que parten de la comunidad son tomadas en cuenta por el Consejo Comunal?						
5	Para la selección de los proyectos, el Consejo Comunal los somete a discusión y respeta las decisiones acordadas por la Asamblea de Ciudadanos.						
6	¿Existe libre debate de ideas y participación entre Consejo Comunal y la comunidad?						
7	¿En el Consejo Comunal se realizan planes de desarrollo con la inclusión de jóvenes y adultos mayores?						
8	Los proyectos ejecutados se corresponden con los seleccionados en Asamblea de						

	Ciudadanos y Ciudadanas.						
9	¿Existe participación de los habitantes de la comunidad en las actividades del consejo comunal?						
10	Los voceros (as) de las unidades de contraloría social están debidamente capacitados para ejercer una gestión inexpugnable en sus funciones.						
11	La existencia de una contraloría social en los consejos comunales debe mantener celosamente el control de las finanzas y los recursos humanos.						
12	Las auditorías comunales deben ser llevadas a cabo con mayor periodicidad y con la presencia de representantes de entes gubernamentales.						
13	Los concejos comunales requieren nutrirse más sobre su normativa legal y asumir los roles que la misma le otorga.						
14	El Banco Comunal administra los recursos financieros asignados y rinde cuenta pública anualmente o cuando la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas lo requiera?						
15	Existe un registro con soporte que evidencie los ingresos y desembolsos efectuados por el Consejo Comunal a disposición de la Unidad de Contraloría Social?						
16	Los voceros de Contraloría Social a través del Órgano de Control dan seguimiento a las actividades administrativas del Consejo Comunal y ejerce el						

	control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario?						
17	El Consejo Comunal realiza actividades de autogestión con la finalidad de obtener recursos para la desarrollo de planes de trabajo que satisfagan algunas necesidades de la comunidad?						

18.- Maneja conocimiento sobre Planificación Estratégica?

Si _____

No _____

19.-A través de que mecanismo se planifica la gestión y /o proyectos sociales del consejo comunal?

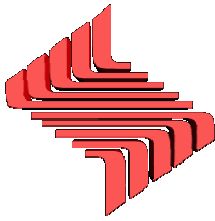
a.- Diagnósticos comunitarios _____

b.- Decisiones de Voceros _____

c.- Participación comunitaria _____

d.- Lineamientos legales _____

e.- Orientaciones Institucionales _____



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: Estrategias gerenciales basada en la filosofía de Serna Gómez para el fortalecimiento de la contraloría social del consejo comunal "Los Tamarindos I y II", del municipio San Fernando, Estado Apure. Para contribuir a mejorar la actuación de los ciudadanos.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

La Investigadora

Lcda. Fanny Guerra

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No Pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____