



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GERENCIA GENERAL

**MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN
DE LOS CONSEJOS COMUNALES.**

**CASO: CONSEJO COMUNAL “GUARITOS VI” DE LA PARROQUIA ALTO
DE LOS GODOS DEL MUNICIPIO MATURIN ESTADO MONAGAS,
BASADO EN LA FILOSOFIA DE SERNA GÓMEZ**

Autor: Jorge Pérez Valbuena

Tutor: Ángela Vásquez Vásquez

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister Scientiarum en Ciencias
Administrativas Mención Gerencial General.

Maturín, Marzo del 2012

ACTA DE APROBACION

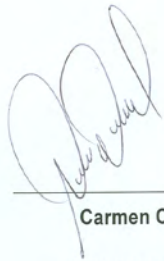
MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE
LOS CONSEJOS COMUNALES, CASO: CONSEJO COMUNAL
"GUARITOS VI" DE LA PARROQUIA ALTO DE LOS GODOS DEL
MUNICIPIO MATURIN ESTADO MONAGAS, BÁSADO EN LA FILOSOFIA
DE SERNA GÓMEZ

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
Jurado examinador.



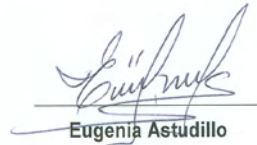
Ángela Vásquez V.

TUTOR



Carmen Córdova

JURADO PRINCIPAL



Eugenia Astudillo

JURADO PRINCIPAL

En la ciudad de Maturín, a los 22 días del mes de Marzo de 2012

INDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION	ii
INDICE DE CUADROS.....	v
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.5 FACTIBILIDAD DE RECURSOS.....	13
1.6 LIMITACIONES	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1 Definición de Gerencia Estratégica.....	19
2.2.2 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica según Serna Gómez.....	20
2.2.3 Elementos de la Gerencia Estratégica	41
2.2.4 Modelo de la Gerencia Estratégica según Serna Gómez.....	61
2.2.5 Beneficios de la Gerencia Estratégica	64
2.2.6 Definición de Gestión Social	66
2.2.7 Elementos que Conforman la Gestión Social.....	66
2.2.8 Definición de Gerencia Comunitaria.	69
2.2.8 Los Consejos Comunales en Venezuela	70
2.3 BASES LEGALES.....	72
2.3.1 Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela	72
2.3.2 Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.....	73
2.3.3 Planes de Desarrollo Económico y Social de la Nación	74
2.3.4 Ley del Consejo Federal de Gobierno.....	76
2.3.5 Ley del Poder Popular	77
2.3.6 Ley de las Comunas	78
2.3.7 Ley de los Consejos Comunales	79
2.3.7.2 Principios de los Consejos Comunales	82
2.3.7.3 Objetivos de los Consejos Comunales	83
2.3.7.4 Constitución de los Consejos Comunales	84
2.3.7.5 Ciclos de los Consejos Comunales	85

2.3.7.6 Registro de los Consejos Comunales	86
2.3.7.7 Colectivo de Coordinación Comunitaria.....	86
2.3.7.8 Unidad Ejecutiva de los Consejos Comunales.....	88
2.3.7.9 Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria de los Consejos Comunales.....	89
2.3.7.10 Unidad de Contraloría Social de los Consejos Comunales.....	91
2.4 BASES INSTITUCIONALES	93
2.4.1 Reseña Historia	93
2.4.2 Acta Constitutiva.....	95
2.4.3 Ubicación	95
2.4.4 Estructura	95
2.4.5 Funciones	96
2.4.6 Áreas de Trabajo	97
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	98
CAPÍTULO III.....	102
MARCO METODOLÓGICO	102
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	102
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	103
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	103
3.4 AREA DE INVESTIGACIÓN	103
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	104
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	105
3.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES	106
3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	107
3.9 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	115
3.10 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	115
CAPITULO IV	116
ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	116
CAPITULO V.....	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
5.1 CONCLUSIONES	149
5.2 RECOMENDACIONES	153
CAPITULO VI.....	155
MODELO DE GERENCIA ESTRATRGICA PARA LA CONSOLIDACION DE LOS CONSEJOS COMUNALES.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS	175
HOJAS METADATOS.....	188

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1.....	117
Distribución absoluta y porcentual referida a los Objetivos del Consejo Comunal Guarito VI.....	117
Cuadro Nro. 2.....	119
Distribución absoluta y porcentual referente a lo que propicia el Consejo Comunal Guarito VI.....	119
Cuadro Nro. 3.....	120
Distribución absoluta y porcentual referida a los elementos que consideran los voceros y voceras del Consejo Comunal Guaritos VI a la hora de analizar la situación del mismo.....	120
Cuadro Nro. 4.....	121
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre las actividades que no se le dan prioridad en el Consejo Guarito VI	121
Cuadro Nro. 5.....	123
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los encuestados referente a la elaboración del plan de desarrollo Integral Comunal.....	123
Cuadro Nro. 6.....	124
Distribución absoluta y porcentual referida a los departamentos que conforman la organización del Consejo Comunal Guaritos VI.....	124
Cuadro Nro. 7.....	126
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre los elementos que no se ponen en práctica en el Consejo Comunal Guarito.....	126
Cuadro Nro. 8.....	128
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los voceros y voceras de las siguientes actividades que desempeñan el Consejo Comunal Guarito VI.....	128
Cuadro Nro. 9.....	130
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre la manera de evaluar la situación presente del Consejo Comunal Guaritos VI.....	130
Cuadro Nro. 10.....	131
Distribución absoluta y porcentual referida al criterio de los encuestados con respecto a los aspectos que se toman para evaluar las capacidades financieras del Consejo Comunal Guaritos VI.....	131
Cuadro Nro. 11.....	132
Distribución absoluta y porcentual referida a los factores que evalúa el Consejo Comunal para saber sus oportunidades y amenazas.....	132
Cuadro Nro. 12.....	134

Distribución absoluta y porcentual referente a los elementos que domina mas el Consejo Comunal Guarito VI.....	134
Cuadro Nro. 13.....	136
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los voceras y voceros referente a los elementos hay que tomar en cuenta para examinar el entorno del Consejo Comunal Guarito VI.....	136
Cuadro Nro. 14.....	137
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre la frecuencia con que se evalúa el entorno del Consejo Comunal Guaritos VI.....	137
Cuadro Nro. 15.....	138
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los encuestados referente a los elementos que se toman en cuenta a la hora de evaluar los factores que están fuera del Consejo Comunal Guarito VI.	138
Cuadro Nro. 16.....	139
Distribución absoluta y porcentual referida a las opciones que toman en cuenta el Consejo Comunal Guaritos VI en el análisis del entorno.	139
Cuadro Nro. 17.....	141
Distribución absoluta y porcentual referida a las opciones que el Consejo Comunal Guarito VI no promueve.	141
Cuadro Nro. 18.....	142
Distribución absoluta y porcentual referida a las situaciones que siempre se llevan a cabo en el Consejo Comunal Guarito VI.	142
Cuadro Nro. 19.....	144
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre los aspectos el Consejo Comunal de Guaritos VI debe reforzar.	144
Cuadro Nro. 20.....	146
Distribución absoluta y porcentual referida al criterio de los encuestados con respecto a los aspectos que debe considerar en el Consejo Comunal	146
Cuadro Nro. 21.....	147
Distribución absoluta y porcentual referida al criterio de los encuestados con respecto controles que no se practican en el Consejo Comunal Guaritos VI.	147

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GERENCIA GENERAL**



**MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE
LOS CONSEJOS COMUNALES.**

**Tutor: Dra. Ángela Vasquez
Autor: Lcdo. Pérez V, Jorge**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estuvo dirigido a estudiar la situación actual sobre el modelo gerencial del Consejo Comunal Guarito VI parroquia Alto de los Godos del municipio Maturín; del cual se presumen ciertas debilidades en la dirección y aplicación de la ley de Consejo Comunales lo que afecta tanto desde el punto de vista administrativo como gerencial. Desde esta perspectiva y en una óptica metodológica cuantitativa, se diseñó la investigación como un estudio de campo de carácter descriptivo; enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Se practicó la observación no participante y el cuestionario como técnicas principales de recolección de datos. En atención al interés de la investigación, la población estuvo integrada por las voceras y voceros que conforman el Consejo Comunal; a los cuales les fueron aplicados los instrumentos, previa validez y confiabilidad a través del juicio de expertos y análisis del contenido. Posteriormente, los resultados obtenidos se examinaron e interpretaron mediante el análisis descriptivo explicativo comparando el deber ser establecido en el Marco Teórico, luego se hicieron las inferencias a que dieran lugar. Lo anterior permitió llegar a las conclusiones, que en términos generales ratifican las carencias gerenciales dentro del Consejo Comunal; de allí que las recomendaciones dadas marquen el camino hacia una modernización de la Gerencia Comunitaria en Pro de una gestión Comunal más eficiente. Adicionalmente se diseñó un modelo de Gerencia Estratégica para la Consolidación del Consejo Comunal, conformado por aspectos claves, tales como: diagnóstico, dirección estratégica, formulación de las estrategias, conformación de equipos de alto desempeño. Con este modelo se pretende que la Gerencia Comunitaria mejore la administración del Consejo Comunal, permitiendo que todos las voceros y voceros participen en la elaboración y ejecución de estrategias en beneficio de la comunidad.

INTRODUCCIÓN

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 impráctica 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.

La importancia del trabajo comunitario está dada por la participación protagónica que busca desarrollar conocimientos y habilidades que mejoren la eficacia y la eficiencia de los proyectos y aspiraciones de cada comunidad en particular, donde el hecho de administrar compromete diversos factores y actores inherentes a la comunidad que representan y hacen vida en ella. La estructura funcional del Consejo Comunal no garantiza el buen desempeño del mismo, va depender de la coordinación de todos los elementos intervinientes en el sistema y el grado de compromiso, ética y responsabilidad que tengan los integrantes de la comunidad.

En relación a lo anterior, el sector los Guaritos VI de la parroquia Altos de los Godos del Estado Monagas, es impactado por el funcionamiento de los servicios públicos y la falta de crecimiento y desarrollo socioeconómico; es importante conocer el alcance de las necesidades del ciudadano y su manera de gestionar y funcionar como organización comunal.

La investigación estará dirigida 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.

En este sentido, el presente proyecto de investigación titulado, “MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS CONSEJOS COMUNALES CASO: CONSEJO COMUNAL “GUARITO VI”, BASADO EN LA FILOSOFIA DE SERNA GÓMEZ”, está presentado de la siguiente manera; el Capítulo I que contiene, el planteamiento del problema y su delimitación, objetivos de la investigación. Justificación, alcance, factibilidad de recursos y limitaciones.

Luego se presenta el Capítulo II que contiene, el marco teórico que describe los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, bases institucionales y glosario de términos.

Seguidamente se presenta en el Capítulo III, el marco metodológico de la investigación que describe el tipo de investigación, nivel, la población y muestra, área de investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la descripción del procedimiento de la recolección de datos, sus técnicas de análisis, el capítulo IV análisis de los resultado arrojados en la investigación, Capítulo V conclusiones y recomendaciones de lo observado, VI propuesta gerencial denominada “Modelo de Gerencia estratégica para la consolidación de los Consejos Comunales” y finalmente la bibliografía.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gestión Pública ha caído en deterioro en los países desarrollados por los enfoques y modalidades del pensamiento neoliberal el cual da como ideal el crecimiento económico sobre la base del desarrollo de las empresas privadas lo cual hace que disminuya el papel del Estado como regulador de los procesos económicos y la incapacidad de los gobiernos para lograr la explotación y distribución equitativa de los recursos. Estas estrategias del sistema socioeconómico capitalista se ven fracasadas en la actualidad, prueba de ello es la crisis económica mundial del 2008 la cual da muestras de cómo el bienestar de la gente ha venido disminuyendo debido a las desigualdades que imperan en este modelo. Las necesidades fundamentales de la sociedad quedan condicionadas por el mercantilismo en la población.

Las desigualdades económicas mundiales ha demostrado la incapacidad de la teoría económica que sustenta el capitalismo para resolver los problemas que genera la concertación de la riqueza en un solo bloque y el crecimiento de la miseria en el otro.

“La globalización neoliberal introduce la dispersión de las fuerzas de los estados hacia instituciones multilaterales, que son orientadas a subordinar gobiernos, trasladando esas fuerzas hacia actores no estatales, organizaciones no gubernamentales y corporaciones de capital privado”. (Pons, 2001, Pág. 4.)

Esta perspectiva tiende a declinar las ventajas y capacidades de los gobiernos nacionales, regionales y locales con relación a la administración pública ante las potestades otorgadas con la nueva legislación.

Igualmente sucede en América Latina, como el caso de Bolivia, Chile, El Salvador, México, Colombia Uruguay, existe una corriente dirigida a reducir el rol del Estado al mínimo, se inició una búsqueda por parte del mercado de una supuesta efectividad de gestión pública. Se inició un proceso de privatización y descentralización, hasta una desregulación del Estado y el derribamiento de los monopolios del Estado (actividades estratégicas que debería de manejar el estado en función de las prioridades y necesidades de los habitantes de los países).

Iglesias, 2006 nos dice:

El acento se pone en el mercado, en los incentivos económicos, como motor impulsor del desarrollo, por lo que se alienta la tendencia en los servicios públicos de maximizar utilidades e incrementar eficiencia de los programas a contrapelo de necesidades o intereses ciudadanos. Mientras tanto, la sociedad civil se percibe como un mundo secundario, que requiere de un apoyo limitado, en el que no se depositan responsabilidades relevantes, lo que alimenta a su vez gruesos errores en políticas públicas. (Pág. 5)

Iglesias refiere que los países lo que buscan es implementar políticas en función de mantener el crecimiento económico a través de ciertas actividades económicas pero dejan a un lado líneas de crecimiento económico en función de promover el progreso social de la nación. Este esquema de manejar la gestión pública a dado paso a las desigualdades y ambiciones de poder empujadas por la burocracia, la resistencia al cambio, algunos por intereses corporativos y por otro lado el poder de los funcionarios públicos. Tomando en cuenta que en América latina ha sido gobernada en muchas ocasiones por una elite económica que ha utilizado el poder del Estado para enriquecerse y mantener sus privilegios.

Venezuela no escapa de esta situación que arropa a latino América. En la década de los 90 se acrecentó este modelo de políticas neoliberales carcomieron las instituciones públicas, y además, trajeron como consecuencia la desintegración del sistema público.

Guerra y Beatriz, 2005 explica:

A finales de los años ochenta, el sistema económico entró en la peor de sus crisis y en la primera mitad de la década actual, esa crisis llega a su punto más álgido, a raíz de la destitución del Presidente de la República mediante un juicio promovido por la Fiscalía General de la República, luego de los sucesos del 27 de Febrero de 1989 y los dos intentos de golpe militar en 1992. Es así como cobra vigencia la necesidad de la Reforma Constitucional y de la Reforma del Estado y del aparato público, como una vía para reestablecer el equilibrio del sistema y se formaliza desde el Congreso de la República, el nombramiento de una Comisión bicameral, presidida por el Senador Vitalicio Rafael Caldera, a la postre Presidente de la República (1993-1998), para acometer dichas reformas. (Pág. 2)

Lo planteado por Guerra y Beatriz, representa el declinar del modelo populista y burocrático que venían imperando en la década de los 80 y 90 sustentado por los ingresos petroleros que apalancaban el funcionamiento de la andamiaje de la gestión pública el cual no cubrió las necesidades reales de ese momento histórico.

Con el paso de la 5ta republica se concreta la reforma de la constitución, normativas y leyes en función de un nuevo proyecto de país que busca la equidad, justicia social, redistribución del ingreso, independencia económica y la construcción de una democracia participativa.

Este cambio hace que se propicien innovaciones en la Gestión Pública, tal es el caso de la inclusión social que empieza con la conformación en el año 2003 de las misiones sociales para atender los derechos sociales universales. Esta nueva modalidad se ha organizado paralelamente al aparato público tradicional, por esto se les señala despectivamente como instituciones que evaden la ya establecidas.

La infraestructura de los servicios sociales a pesar de estar manejada en gran parte por el estado (nacional, regional y local) también las comunidades está

teniendo cabida en la administración y gerencia pública con la conformación de los Consejos Comunales.

En el 2006, el gobierno venezolano, por medio de la Asamblea Nacional aprueba la Ley de los Consejos Comunales, según el artículo 2 de esta ley, 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” (AN,2006)

Los Consejos Comunales sobre necesidades (salud, educación, agua potable, agua servidas, electricidad, viabilidad, vivienda y transporte, entre otras necesidades) y a través de proyectos solicitan recursos a las instancias que consideren convenientes.

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.

Machado (2008) 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. (Pág. 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 Monagas existen actualmente 850 Consejos Comunales de los cuales 650 están adecuados a la nueva legislación y 200 están nuevos en el registro. Para el año 2010 se aprobaron 157 proyectos, de los cuales, 82 proyectos son socioproductivos (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 una erogación aprobada de 11,93 MMBs. La mayoría de estos proyectos se encuentran en fase de ejecución en el ejercicio económico 2011 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 la Parroquia Altos de los Godos se conformó el Consejo Comunal “Guaritos VI” en el año 2009 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. Este Consejo Comunal ha elaborado 4 proyectos: construcción de simoncito, plan de asfaltado de calles, repotenciación de tanque de agua y la construcción de un modulo policial. Estos proyectos están culminados en su fase de planificación pero no se ha podido ejecutar debido que los organismo públicos involucrado en la gestión comunal no han bajado los recursos necesarios.

Adicionalmente, haciendo énfasis en las problemáticas existentes en el Consejo Comunal “Guarito VI” legalmente constituido en la Parroquia Alto De Los Godos de Maturín Estado Monagas, se puede mencionar lo siguiente:

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 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 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 por 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 la los miembros que lo conforman participan y un 15% del total de toda la comunidad en general participan activamente.

Para solventar esta problemática 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.

La Gerencia Estratégica Puede definirse “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” (David, 2008, Pág. 7)

La Gerencia Estratégica pudiera servir para identificar necesidad de determinar el concepto de lo que quiere ser el Consejo Comunidad y su naturaleza, así como también, el por que están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el Consejo Comunal quiere ser. También se necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si es la ruta más efectiva para en el cumplimiento la misión y alcance de la visión comunitaria.

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

- ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora por el Consejo Comunal “Guaritos VI”?
- ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la rumbo de la comunidad de los “Guaritos VI”?
- ¿Está descrito o existe en la actualidad un modelo gerencial utilizado para el funcionamiento del Consejo Comunal “Guaritos VI”?
- ¿Se han analizado los factores externos e internos que impactan el modelo de gerencia existente?
- ¿Existen mecanismos gerenciales definidos para el funcionamiento del Consejo Comunal “Guaritos VI”?

- ¿Qué alternativas administrativas, gerenciales y legales existen para la formulación, planificación, financiamiento, control y seguimiento de los proyectos que se elaboran en el Consejo Comunal “Guaritos VI”?
- ¿Cuáles serían las expectativas que posee el talento humano que conforma el Consejo Comunal “Guaritos VI”, acerca de los aspectos a considerar dentro del modelo a ser propuesto?
- ¿A través de qué mecanismos administrativos se le da seguimiento a los proyectos que se vienen ejecutando a la hora de elegir a los miembros de la organización comunal?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer un Modelo de Gerencia Estratégica para consolidar el Consejo Comunal “Guaritos VI” en la Parroquia Alto de los Godos, Municipio Maturín del Estado Monagas, basado en la filosofía de Serna Gómez.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir el Modelo Gerencial que actualmente se aplica a los Consejos Comunal “Guaritos VI” de la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín del Estado Monagas.
2. Efectuar la auditoría interna del Consejos Comunal objeto de la investigación.
3. Desarrollar la auditoría externa para identificar amenazas y oportunidades en el Consejo Comunal “Guaritos VI” de la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín del Estado Monagas.

4. Detectar y priorizar puntos críticos o discrepantes en modelo gerencial a estudiar, con la participación del Consejo Comunal “Guaritos VI”.
5. Elaborar las estrategias a ser incluidas en el Modelo de Gerencial.
6. Elaborar el constructo definitivo de la propuesta en base a elementos de la Gerencia Estratégica que la conforma.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Proponer un modelo de Gerencia Estratégica para la consolidar el Consejos Comunal “Guaritos VI” en la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, basado en la filosofía de Serna Gómez 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 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 que permita la creación de una línea de investigación, en la que la Universidad de Oriente, además los participantes de los diversos postgrados, podrían dirigir sus investigaciones en forma coordinada y armónica, 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 “Guaritos VI” 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 la consolidación del Consejo Comunal “Guarito VI”.

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 “Guarito VI” como principales actores en la contraloría social de la comunidad.

Para el investigador, 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.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Este estudio tuvo como fin, la aplicación de la Gerencia Estratégica basado en la filosofía de Serna Gómez, como modelo gerencial, para la consolidación del Consejo Comunal “Guaritos VI” de la Parroquia Altos de los Godos Municipio Maturín del Estado Monagas.

1.5 FACTIBILIDAD DE RECURSOS

Con el objeto de determinar la viabilidad de esta investigación, se realizó un estudio de factibilidad, considerando sólo aquellos aspectos que predeciblemente pudieran obstaculizar el desarrollo del proyecto.

Factibilidad Técnica: Proponer un modelo de Gerencia Estratégica para la consolidar el Consejo Comunal “Guaritos VI” de la Parroquia Altos de los Godos Municipio Maturín basado en la filosofía de Serna Gómez, es técnicamente factible ya que se dispone de la instrumentación y tecnología de información y comunicación (Material de apoyo y herramientas computacionales) necesarias para llevar a cabo su ejecución.

Factibilidad Económica: Aunque no se ha realizado un análisis financiero que permita determinar los costos que deberán ser invertidos para la puesta en marcha de la propuesta, se infiere que la misma es factible económicamente considerando que puede ser desarrollada con recursos propios y materiales pertenecientes a los organismos implícitos en el tema.

Factibilidad Operativa: Actualmente la Alcaldía del Estado Monagas y el Ministerio del Poder Popular para las Comunas dispone del personal calificado para manipular la propuesta, debido al interés y beneficio que implica la obtención de información acerca de cómo debe funcionar la gerencia de los Consejos Comunales para llevar a cabo una óptima administración de los recursos y poner en marcha los proyectos que se plantee cada comunidad.

Factibilidad Psicosocial: Con la finalidad de evitar la resistencia al cambio, denominado también factor antrópico, se realizarán reuniones para brindar a aquellas personas interesadas la información, capacitación e integración de experiencias que se

vivencian en el Consejo Comunal “Guarito VI” de la Parroquia Altos de los Godos de Maturín Estado Monagas.

1.6 LIMITACIONES

Proponer un modelo de Gerencia Estratégica para la consolidar el Consejo Comunal “Guaritos VI” en la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín basado en la filosofía de Serna Gómez puede provocar cierto temor en las personas o lo que es lo mismo una resistencia al cambio por el hecho de no saber en qué consiste la aplicación de esta herramienta y que beneficios les otorgará.

Las condiciones que se requerirán para el buen funcionamiento y ejecución de esta aplicación basada en la Gerencia Estratégica es que las personas posean conocimientos mínimos necesarios sobre lo que son los Consejos Comunales, lo cual permitirá expandir la información con mayor facilidad, de modo que se acaten las técnicas para su realización y así obtener una gerencia exitosa dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se plantea el marco teórico basado sobre el tema en estudio referido a la Gerencia Estratégica aplicada a los Consejos Comunales. Este capítulo, se constituye en la base fundamental para llevar a cabo esta investigación. En tal sentido a continuación se especifica cómo está estructurado el mismo

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Aplicar la Gerencia Estratégica con la finalidad de ayudar a la consolidación del Consejo Comunal “Guarito VI” en la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín, sugiere conocer investigaciones que sustentan y orientan los esquemas de gestión comunitaria a través de los Consejos Comunales.

En este sentido Del Pino y Colina (2007) en su investigación “Renovación democrática mediante iniciativas de promoción de la participación ciudadana en los gobiernos locales (Alemania, Francia, Reino Unido y España)” a través Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) Unidad de Políticas Comparadas establecieron lo siguiente “existe hoy mayores posibilidades de implicación ciudadana en el gobierno local en Europa y que esta situación no parece sólo son una moda. Sin embargo, los municipios que han impulsado una política de promoción de la implicación ciudadana son todavía una minoría y en algunos de ellos existen algunos matices que no carecen de importancia a la hora de definir sus iniciativas como auténtica participación” (Pág. 3).

La participación ciudadana es la pieza fundamental en los Consejos Comunales la cual permite con mayor facilidad la formulación y ejecución de los planes de desarrollo socio productivo. Orienta a profundidad las necesidades de las

comunidades potenciando las áreas más débiles, perfeccionaría la gestión comunitaria.

Acuña (2008) en su trabajo “Organizaciones Sociales y Política Social caso de la Comuna de Peñalolén – Santiago de Chile” realizado en la Centro de Estudios Sociales Construcción Crítica, refiere:

La política social implementada en Peñalolén da condiciones para mantener la desarticulación organizacional heredada desde dictadura. Las relaciones entre municipalidad y organizaciones populares se tiñen de rasgos novedosos, en la medida que ésta genera condiciones para la promoción de la organización pero al interior de ciertos límites que no le resultan conflictivos, lo cual contrasta con las modalidades impuestas en dictadura, donde el imperativo de suprimir la organización o de clientelizarla tradicionalmente a través de una red personalista de lealtades recíprocas era lo que primaba. Así vemos como se ha instalado un mecanismo institucional que tiende a disolver la conflictividad popular al interior de la producción de políticas sociales, en la medida que logra minar la autonomía. En Peñalolén la relación entre organizaciones populares y la municipalidad son institucionalmente cooptativas y de carácter tecnocrático-participativo, lo cual favorece la despolitización de estos vínculos. De esta manera, el régimen actual de políticas sociales se devela como uno donde sus componentes tendientes a la reproducción del sistema de dominación se superponen a su capacidad de solucionar problemáticas sociales, por la vía de impedir la constitución de este actor mediante la puesta en práctica de formas parceladas, fragmentarias y cooptativas de participación consultiva en el diseño e implementación de éstas, junto al castigo de las organizaciones que pretendan sobrepasarlas. Las organizaciones populares en Peñalolén se enfrentan al desafío de romper con los mecanismos actuales de construcción de hegemonía e impedimento de su constitución en actor popular – desde la política social municipal-, en la medida que es aquello una de las condiciones de posibilidad para construir procesos de lucha que pugnen inmediateamente por la democratización social, proyectándose hacia perspectivas mayores de cambio social.

En función de lo investigado por Acuña se infiere que a pesar de tener una amplia participación comunal, la gestión local disminuye su accionar por falta de estrategias y políticas asociadas la funcionabilidad de estos entes que permitan el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones comunales.

Soto y otros (2009), en su investigación “Perfil empresarial y social de las comunas de Manizales” consideraron la posibilidad de realizar un censo económico,

con el fin de ampliar la cobertura del actual censo empresarial, y con ello dar una visión más clara y amplia de la generación de empleo en la ciudad, esto permitirá que las estrategias que tienen que ver con empleo y desarrollo económico local tengan mayor cobertura e impacto en la población” (Pág. 21)

Estas organizaciones comunales están orientadas al emprendimiento como estrategia fundamental para el desarrollo socio productivo con la finalidad de disminuir el desempleo como objetivo fundamental de su región.

Correa y otros (2005) en su trabajo “Vocaciones Productivas Comuna 9” realizado en la Universidad Autónoma Latinoamericana, propusieron la creación de la Promotora de comercio y desarrollo empresarial de la comuna 9, así mismo procurar la continuación de otras tareas fijadas, en diversos componentes, que vinculan la creación de 11 iniciativas empresariales comunitarias o de economía social; el fortalecimiento y agrupamiento de 50 unidades productivas microempresariales en las actividades de calzado, alimentos, artesanías y productos en madera, calzado y marroquinería, almacenes y tiendas; la formación de dirigentes de diversas organizaciones y el desarrollo de un programa de capacitación de capital humano para el trabajo y los fines de la promotora.

En sintonía con la investigación de Soto, Correa confirma la línea estratégica de las comunas en Colombia basada en el desarrollo empresarial para fortalecimiento de la economía comunal. Se percibe una mayor organización comunal la cual busca el perfeccionamiento de su funcionamiento a través de una autogestión sostenible a largo plazo.

Machado (2008) en su trabajo “Estudio de los Consejos Comunales en Venezuela” realizado en la Fundación Centro Gumilla, refieren lo siguiente:

El patrón observado, en cuanto al despego de los consejos comunales de las comunidades desde la que nacen, es preocupante, puesto que ello estaría señalando la constitución de consejos comunales como franquicias personales para captación de renta, dejando las necesidades de los pobladores al margen, pero utilizándolos para su propio beneficio". Hay separación de los consejos comunales de sus comunidades. Situaciones de apatía o poco interés comunitario podría reforzar formas de actuación de consejos comunales separadas. En términos organizacionales habría que resaltar que hay una existencia de liderazgos fuertes que si bien motorizan iniciativas organizacionales, también pueden tener deficiencias en el modo como estos se ejercen. Si bien es cierto que hay una tendencia mayoritaria hacia formas democráticas de intervención, abordaje y resolución de conflictos, pocas veces se hace presente un tipo de liderazgo que bien pudiéramos llamar autoritario.

Podemos evidenciar que a pesar de tener las bases legales y políticas establecidas para regular el comportamiento de los Consejos Comunales se ve influencia por antivalores que impactan notablemente la consolidación de estas organizaciones que están empezando a emerger. Es importante la formación comunitaria como estrategia inicial para mejorar el desempeño de la misma.

Saballo (2007) en su investigación "Diseño de una estrategia para la capacidad de organización comunitaria del Consejo Comunal de Caserío "El Reventón" desde la perspectiva de la confianza, asociatividad, cooperación y cohesión social Parroquia Juan Bautista Rodríguez. Municipio Jiménez Estado Lara" realizada en la universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" indagó sobre baja densidad de relaciones sociales, poco integrada, poco cohesionada con la sociedad en su conjunto, lo que da pie a que haya pocas iniciativas locales para dar respuesta a las necesidades de la comunidad. Saballo propuso nuevas herramientas para buscar desarrollar competencias en el trabajo con los vecinos de la comunidad y saber cómo enfrentar situaciones difíciles, manejar diversas técnicas e instrumentos necesarios para la efectiva gestión de los asuntos comunitario. Estableció que a través de la formulación de estrategias tal es el conjunto de buenas prácticas se da un aporte a diversas experiencias comunales que servirán de aprendizaje el fortalecimiento y desarrollo de nuevas capacidades para la gestión comunitaria.

Saballo ratifica lo indagado por Machado en cuanto a la falta de participación debido a los valores que debe permear a la comunidad para mejorar la integración de la sociedad con la finalidad de establecer objetivos y metas en común para el bienestar social de la entidad. Es importante destacar que a nivel estratégico Saballo establece las buenas prácticas de otros Consejos Comunales como experiencia comunal, lo cual pudiera contribuir a disminuir debilidades de cualquier tipo y aumentar la capacidad de gestión comunitaria.

Aguilar y otros (2008) en su investigación denominada “Lineamientos para Consolidar las Mesas Técnicas de Agua del Consejo Comunal de la Comunidad “la Florecita”, Parroquia las Cocuizas Municipio Maturín” en la Universidad Bolivariana, constataron que a través de la Asamblea de Ciudadanos y ciudadanas, se realiza la exposiciones de las necesidades del sector lo que permite recabar información estadística y operativa de las acciones a emprender.

Ellos pudieron comprobar que existe una falta de organización social, lo que ha traído como consecuencia la desatención de necesidades básicas como el agua, las calles, deficiencia eléctrica y falta de salud pública.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de Gerencia Estratégica

Las declaraciones siguientes sirven como un número de definiciones realizables de la Gerencia Estratégica:

La Gerencia Estratégica para Weirz citado por Labrador (2005) es “...un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.” (<http://>

www.galeon.com/henderlabrador/ hender_archivos/Gere_Estra.pdf, 02-05-2011, 8:30 am)

La Gerencia Estratégica la definen Pearce y Robinson citado por Ryszard (2005) 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." (<http://www.introduction-to-management.24xls.com/es202> , 17-06-2011-10:39 am).

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.

2.2.2 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 (2003) establece una serie de etapas, que en el transcurso del accionar estratégico se van entretejiendo conformando un único sistema. Las etapas se describen a continuación:

2.2.2.1 Diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico es un análisis que permite evaluar y tomar en consideración el entorno que rodea a la organización, tanto dentro de la organización como fuera de la misma.

Se trata de entender, comprender y relacionar los diversos factores que afectan a la organización para poder tomar decisiones. Estas decisiones se pueden traducir en acciones, las cuales permiten que mantener la dirección establecida en la empresa.

El diagnóstico comprende los siguientes elementos a considerar dentro de la Organización:

Cultura Corporativa

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

La cultura Corporativa, según Valladares (2002) la define de la siguiente manera: “La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.” (<http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>, 12-05-2011, 4:30 pm)

La cultura corporativa está relacionada a los comportamientos que conducen los destinos de la organización a través de un conjunto elementos sociales y normativos que impactan y regulan el desempeño empresarial.

En este sentido Serna (2003) en cuanto a la cultura corporativa plantea lo siguiente:

La estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que les facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico. (Pág. 93)

Lo anterior, deja claro que los comportamientos, creencias, principios y valores de las organizaciones tienen que estar alineadas a la estrategia y que el liderazgo gerencial debe influir en el despertar el cambio cultural para que esta premisa se lleve a cabo. Es necesario el diagnóstico cultural para conocer los elementos coincidentes y no coincidentes y así direccionar el comportamiento organizacional hacia la ejecución de la estrategia.

La cultura corporativa es un proceso social donde confluyen diversos factores, las cuales dan inicio a este proceso, tales como:

Los fundadores: Ellos incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión de la organización. En efecto, las empresas iniciarán su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

El estilo de dirección: El estilo de la alta gerencia fija los tonos de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

La claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional.

El autor antes citado, dice, en relación a lo anterior, que “...no puede haber culturas neutras, es decir, sin valores”; afecta a toda la organización provocando comportamientos que entorpecen el desempeño empresarial” (ídem, Pág. 94).

Autonomía individual: El grado de independencia, autonomía y creatividad permita a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.

Estructura: La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

También existen estructuras más planas, donde los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente.

Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce, o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Estímulo al riesgo: Hay organizaciones que limitan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crea contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de toma de decisiones.

Serna plantea que "... las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta". (Ídem, Pág. 98)

Talento humano: El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso, y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental de la cultura empresarial. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes que influyen el clima organizacional y hacen cultura dentro de la empresa.

Auditoría Externa entorno.

La auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa, revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una organización. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

En relación el citado autor dice:

El gerente de hoy debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivo para su organización, en consecuencia, una planificación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. El gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. (Ídem, Pág. 107)

De lo anterior, es fundamental denotar que la constante reflexión, visión y acción para poder prevenir y reducir cualquier elemento que afecte a la organización y a su vez aprovechar cualquier otro elemento que brinde oportunidades de mejora en la empresa, va a formar parte del pensamiento estratégico que deberá moldear y perfeccionar un gerente Estratégico.

Estos elementos el autor los denomina factores o fuerza internos con los cuales la empresa interactúa que están dentro de un medio que a su vez las cuales están divididas en 6 áreas claves. Ellas son:

- a. Factores Económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes, servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- b. Factores Políticos: se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los organismos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno.
- c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)
- d. Factores Tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros.
- e. Factores Competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- f. Factores Geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Auditoría Interna

La siguiente fase en el diagnóstico estratégico comprende el análisis interno o la situación actual de la organización. Consiste evaluar la situación presente de la organización a través de herramientas de análisis.

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una organización para desarrollar su actividad.

Las fortalezas se refieren a algo que es competente a una organización le permite ser más competitiva, ejemplo: una habilidad o destreza importante, activos físicos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, entre otros.

Mientras que las debilidades describen las carencias de la organización, bajo desempeño en comparación con otras o condición la coloca en desventaja, por ejemplo: deficiencia en habilidades, deficiencia en activos físicos, ausencia de talento humano valioso, ausencia de alianzas estratégicas, entre otros.

El autor propone El Perfil de Capacidad Interna de la Empresa para el análisis interno. Esta herramienta es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo y examina cinco categorías, a saber: capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad de talento humano.

2.2.2.2 Direccionamiento Estratégico

La segunda etapa, que su vez se interconecta con la primera, se refiere a la filosofía de la empresa; donde se establecen los cimientos de la organización los que van a guiar los destinos de esta. Se da inicio a la alineación estratégica de toda la

organización basado entre elementos fundamentales que fundamentan el propósito de la empresa, las cuales son:

Misión Corporativa.

La misión organizacional se refiere a lo que actualmente se dedica la empresa que hacen y quiénes son. La declaración de una misión determina el alcance que tiene la empresa en sus operaciones adicionalmente describe los valores y las prioridades de la organización.

Al respecto, Serna refiere: “la Misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta: ¿Cuál es el negocio?”(ídem, pag162)

La definición de la misión permite:

- a. Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- b. Definir un punto de referencia central para las decisiones de planificación y desarrollo de la empresa.
- c. Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- d. Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

Visión Corporativa.

La visión es el estado futuro que se desea en una para organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

De lo anterior, Serna (2003) plantea lo siguiente:

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. (Ídem, Pág. 173)

Se demuestra que las aspiraciones futuras van determinar el cambio organizacional que debe prevalecer para que se cumpla estas ideas y se conviertan en la misión y objetivos de la empresa.

Cabe destacar que a pesar de que las empresas al declarar su misión y decir lo que llevan a cabo en la actualidad, “la visión estratégica” como la denomina Thomson y Strickland (2004) “...juega un papel fundamental en cuanto a la determinación de la dirección y la elaboración de las estrategias, permitiendo ver más allá del presente al analizar el alcance actual del negocio, redefiniendo la nueva dirección que habrá de tomar la organización en el futuro a través de un nuevo pensamiento estratégico.” (Pág. 8)

Objetivos Corporativos

Los autores antes citados explican que el propósito del establecimiento de objetivos es "...convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr." (Ídem, Pág. 9)

En base a lo anterior podemos decir que los objetivos buscan perseguir la misión de la organización y constituyen la base para la formulación de estrategias orientas al cumplimientos de estos.

Para alcanzar los objetivos corporativos se requiere la contribución de todas las áreas de la organización y, por tanto, su participación en ellos.

2.2.2.3 Opciones Estratégicas

Análisis Estratégico.

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

Según Serna (2003) 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.

Tipos de Estrategias.

Las estrategias no es tarea solo de los grandes ejecutivos de las empresas, incluyen a dueños de los procesos fundamentales de los procesos medulares y de apoyo con la finalidad de tener una mayor precisión en el enfoque del negocio y medidas a tomar.

De acuerdo las investigaciones hechas por Thompson y Strickland ellos notaron que existen diferentes tipos de estrategias en función al nivel organizacional que se esté llevando.

Ellos establecieron que existe una estrategia para las compañías y para sus áreas de negocios como un todo la cual se denomina “Estrategia Corporativa” Según Thompson y Strickland (2004) dicen que “conciene a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industria, así como a las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocio hacia los cuales se ha diversificado” (Pág. 52)

Se evidencia que existen estrategias globales que arropan todas las líneas de acción de empresa con la finalidad de mejorar, diversificar o reducir participación en los mercados u optimizar procesos internos de la organización.

Así como las estrategias corporativas existen estrategias de negocios que van directamente relacionadas al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Los autores antes citados hablan de la estrategia de negocio como enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño

exitoso en una línea de negocio pero que a su vez pudiese guardar relación con la estrategia corporativa.

También existen las estrategias funcionales y se refieren al plan de acción para una actividad funcional, proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio.

Y por último, la estrategia de operación, esta es más limitadas que las anteriores ya que abarca las unidades de operaciones medulares dentro de una empresa y estas requieren de acciones estratégicas para cumplir sus objetivos operacionales.

Cabe destacar que las estrategias de operación le añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocio general.

En relación a lo anterior los autores nos dicen:

Los objetivos y las estrategias que están unidos por toda la jerarquía de la organización (desde el más alto lo más bajo) no provienen de un proceso carente de dirección en el que gerentes de cada nivel tienen un proceso autónomo de establecimiento de objetivos y de creación de la estrategia. La coordinación de arriba hacia abajo entre los diferentes departamentos o unidades resulta esencial. (Ídem, Pág. 13)

Existen una relación entre todas las acciones llevadas a cabo para cumplir todos los objetivos planteados desde el nivel estratégico al nivel operativo en función de una dirección central estratégica, la cual alimenta cada una de las demás estrategias en los diferentes estratos.

2.2.2.4 Formulación Estratégica

Esta etapa se da luego del análisis estratégico y conocer y delimitar las opciones estratégicas.

Este diseño estratégico pasa por 6 fases:

Proyectos Estratégicos.

Serna (2003) dice: “Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégica que han de integrar el plan estratégico corporativo” (Pág.231)

Los proyectos deben decir explícitos en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas; consistente, que los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión; pocos y vitales, los proyectos estratégicos deben ser pocos con la finalidad de facilitar su control y seguimiento.

Correlación del plan con los Objetivos.

Es importante determinar el grado de correlación que existe entre los proyectos estratégicos y los objetivos. A través de una matriz de correlación se podrá determinar y priorizar los proyectos asociados a cada área del negocio y a su vez el grado de relación directa con los objetivos.

Estrategias.

Las estrategias son las actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia.

Plan de acción.

Según López (2008) “Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y

proyectos establecidos en el Plan Estratégico.” (<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion.shtml>, 15-05-2011, 9:15 am).

Cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello se deberá:

1. Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos
2. Definir las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia
3. Identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Éste debe definirse.
4. Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Señalar las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

Presupuesto Estratégico.

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

La elaboración del presupuesto es la fase inicial y fundamental de la implantación del plan estratégico, permitirá contar con los recursos para la materialización de las acciones estratégicas.

Difusión Estratégica.

Previo a la ejecución de la estrategia del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

En relación a lo anterior, el proceso de comunicación, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Serna (2003) se refiere a un programa de de venta interna del plan donde se busca lo siguientes objetivos:

1. Consolidar el proceso de comunicación interna en la organización.
2. Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
3. Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
4. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
5. Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
6. Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.

7. Estimular la retroalimentación y control del plan.

2.2.2.5 Implementación Estratégica

Luego de analizar el basamento estratégico y el proceso que conlleva la generación de estrategia es importante tener en cuenta que si no se implementa la misma la estrategia pierde su vigencia al no cumplir su propósito útil.

La implementación de las estrategias comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución.

La buena implementación requiere de la motivación del ser humano. La Implementación necesariamente ha de movilizar el resorte humano, pero este es un activo sui géneris, que plantea en sí un posible problema.

A lo anterior Goldsmith y Cloke (2002) plantea:

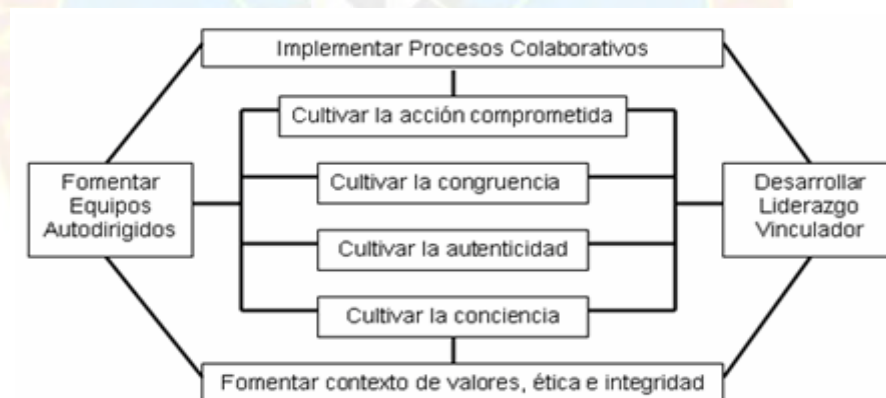
A menudo somos renuentes a empujar hasta el límite de nuestras capacidades, a probar o experimentar cosas nuevas. Por el contrario, resistimos, evitamos, racionalizamos y apuntalamos nuestra auto-decepción de que las cosas están bien como están, nos volvemos auto-protectores, acusadores y recelosos y preferimos retirarnos con nuestras falsas ideas intactas que escalar la cruz del momento y dejar que mueran nuestras ilusiones consoladoras. Resistimos la pérdida de lo que es familiar, la incertidumbre que rodea a cualquier cosa nueva, la inseguridad sobre quiénes somos cuando las cosas con las que nos hemos identificado ya no nos definen (Pág. 23-24)

Existe una incomprensión en el ser humano lo cual hace el inicio del proceso estratégico se haga lento. Estas conductas hacen que la resistencia del cambio se haga radical en ocasiones.

El equipo empeñado en llevar adelante y contagiar la visión estratégica tendrá que trabajar en lo sucesivo mucho por obtener transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos. Una estrategia sin este proceso de revolución del frente interno es letra muerta.

Para pasar de las buenas intenciones a la obtención de los resultados Goldsmith y Cloke (2002) recoge los siguientes conjuntos de objetivos para una eficaz implementación de una estrategia en la siguiente grafica:

Figura 1. Claves de un sólido proceso de cambio e implementación.



Fuente: Tomado del libro Plan Arte de de Despertar a la Gente. de Goldsmith y Clokel 2002 (pag. 25)

Debe existir un liderazgo que ponga a las personas y áreas de la organización en contacto y relaciones con todos los integrantes, que estimule la capacidad de actuar con autonomía y compromiso, que nos eduque en la congruencia y la autenticidad suficiente para actuar por convicción, que nos mantenga atentos a toda posibilidad de

cambio y mejora; un liderazgo así hará que la estrategia se y que constantemente se renueve propiciando sucesivos ajustes de la organización a su entorno.

Ronda (2001) nos refiere que para ejecutar estrategias es necesario hacer un análisis y evaluación de los siguientes elementos:

Estructura Formal e Informal: Se refiere a la estructura organizativa actual a la que pudiera ayudar o no en la ejecución de la estrategia y a su vez demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma. Cuando Ronda habla de estructura informal nos refiere la creación de redes de comunicación informal para la ejecución en forma más rápido de la estrategia como por ejemplos los equipos de trabajo para un proyecto específico.

Cultura de la empresa: Se basa en el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando dentro de la organización a lo largo del tiempo, esta va impactar la ejecución de la estrategia al influir en la conducta, comportamientos para le cumplimiento de los objetivos organizativos o sobre pasarlos.

Valores instrumentales: Están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Los valores instrumentales configuran la cultura operativa y equivale a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión

Habilidades para la ejecución de la estrategia: Es de suma importancia el análisis de estas habilidades ya que dará pie a los nuevos cambios que se propicie dentro de la organización.

Ronda (2001) nos dice que es necesario el estudio de 3 elementos asociados a diversas habilidades dentro de las organizaciones, tales como:

- **Habilidades de interacción.** Se manifiesta en la conducción de la conducta propia y la de los demás para el logro de los objetivos. En función del nivel de cambio estratégico requerido para ejecutar una estrategia es posible que los líderes tengan que influir en otras personas dentro y fuera de la organización.
- **Habilidades de asignación.** La capacidad de los directivos para programar tareas y presupuestar con eficiencia el tiempo, el dinero y otros recursos. Los líderes capaces evitan la asignación de excesivos recursos a programas maduros y reconocen que los nuevos y de riesgos requieren la inversión de muchos recursos.
- **Habilidades de organización.** Ayudan al líder a crear una nueva organización informal o hacer frente a cualquier problema que ocurra. Los buenos líderes hacen la organización informal a su medida para que les propicie una buena ejecución. Los administradores requieren habilidades particulares hechas a la medida para superar obstáculos y asegurarse de que las tareas se cumplan con eficiencia. Estas habilidades posibilitan al líder evaluar continuamente la ejecución de la estrategia y los objetivos establecidos por la organización.
- **Habilidades de seguimiento.** Implica un uso eficiente de la información para corregir los problemas que pueden surgir en el proceso de implementación requiere sistemas de información eficientes de retroalimentación para analizar

el progreso realizado en la ejecución de la estrategia, así como los problemas que puedan surgir sobre la marcha.

Como se puede apreciar, en los argumentos expresados anteriormente, el líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias en la empresa que dirige, por la importancia que tiene la presencia de pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica, abordados anteriores, para lograr ventajas competitivas sostenibles ante el reto que enfrentan las organizaciones del siglo XXI.

Otros elementos que permiten que las estrategias se lleven a acabo de una manera fluida y directa son las políticas, la asignación de recursos y el manejo de conflictos.

Las políticas se refieren a las guías, métodos, procedimientos, reglas, formas, y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia objetivos y metas específicas. Las políticas guían la implementación de las estrategias sirven de control y coordinación de las actividades administrativas dentro de la organización.

La asignación de recursos como factor decisivo en la ejecución de estrategia permite el desarrollo de todas las demás actividades que guardan relación con los objetivos. La Gerencia Estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

David (2008) establece que “todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipo de recursos que pueden usarse para lograrlos objetivos deseados: financieros, físico, humanos y tecnológicos” (Pág. 268).

Con estos recursos se orientaran a las diversas áreas de la organización buscando la priorización del mismo en pro de la ejecución efectiva de las estrategias.

Otro elemento que influye en la ejecución de la estrategia es el manejo de los conflictos. Los conflictos pasan por el desacuerdo dos o más partes en uno mas temas. David dice que el establecimiento de los objetivos anuales puede conducir al conflicto porque los individuos tienen diferentes expectativas y percepciones. También la interdependencia entre los objetivos y la competencia por los recursos limitados con frecuencia desembocan en conflicto.

Estos conflictos no necesariamente son negativos van a depender de cómo se manejen sirven para resolver problemas a través de un pensamiento divergente

2.2.2.6 Evaluación de las Estrategias

Consiste en examinar en forma oportuna las estrategias para alertar y corregir problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica.

David (2008) plantea que para el seguimiento de las estrategias existen tres actividades para el diagnostico: examinar la base subyacentes a las estrategias, consiste en analizar los factores internos (funciones, Organización) y factores externos (normativas vigentes, medidas económicas, regulaciones) a través de una matriz que indicará que tan efectivas han sido las estrategias de una empresa. (pag.340)

Otra actividad importante en la evaluación de las estrategias es medir el desempeño de la organización, es decir, comparar los resultados reales con los esperados, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos.

Y por último, tomar acciones correctivas para asegurar que el desempeño va de acuerdo a los planes. Esto va permitir efectuar cambios que pudiese canalizar la competitividad de la organización con miras al futuro. Otros cambios que pueden darse a la hora de tomar acciones correctivas es establecer o revisar los objetivos, idear nuevas políticas, asignar más recursos a las áreas más importantes.

Es importante acotar que la toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias.

La evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto como a corto plazo como a largo plazo ya que las estrategias no afectan resultados anuales y de operación a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde para hacer cambios necesarios. Es necesaria una evaluación continua para permitir que se establezca puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz.

David nos dice que a la hora de evaluar las estrategias hay que considerar 4 criterios: Consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. La consistencia y la ventaja se basan en la evaluación externa de la organización y la consonancia y la viabilidad se basan en gran medida una evaluación interna.

2.2.3 Elementos de la Gerencia Estratégica

2.2.3.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica para David (2008) es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (Pág. 5)

Al respecto Thompson y Strickland (2004) consideran que la Planificación Estratégica es: “El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer

objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.” (Pág. 6)

Se puede inferir que la Planificación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

El punto de partida de la Planificación Estratégica es la visión de la organización, hacia donde se debe dirigir la misma, que clase de organización estamos tratando de desarrollar, cual debe ser su configuración de funcionamiento. También se crea la misión organizacional se refiere a lo que actualmente se dedica la empresa que hacen y quiénes son.

La declaración de una misión determina el alcance que tiene la empresa en sus operaciones adicionalmente describe los valores y las prioridades de la organización.

Por otra parte, las oportunidades y amenazas externas: David (2008) define las oportunidades y amenazas como “las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológico y competitivo que podría beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.” (Pág. 12)

La identificación de las oportunidades y amenazas conforman un elemento importante en el diagnóstico de la formulación de las estrategias de la organización. Este elemento guarda relación con los factores externos que pudiera afectar el desempeño de la empresa. En este caso las estrategias van dirigidas a sacar ventaja a las oportunidades externas y evitar amenazas externas.

Fortalezas y debilidades: busca identificar las actividades que se realizan de una manera adecuada o deficiente y que pudiera perjudicar el funcionamiento interno de la empresa.

El citado autor dice que para identificar estos factores “se puede aplicar cálculos de proporciones, medición de desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la empresa” (ídem, Pág.12)

Las estrategias van dirigidas al mayor desarrollo de sus fortalezas internas y a la eliminación de las debilidades internas.

Después de explicar el pilar fundamental que sustenta el pensamiento estratégico en conjunto con el diagnóstico interno y externo se deberá determinar los objetivos estratégicos.

Thompson y Strickland (2004) explican que el propósito del establecimiento de objetivos es “convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.” (Pág. 9)

Los objetivos buscan perseguir la misión de la organización y constituyen la base para que las actividades de planificación, organización, dirección y control resulten efectivas.

Seguidamente, la formulación de estrategias va hacer el medio para lograr alcanzar los objetivos planteados.

David (2008) nos dice al respecto:

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de 5 años y por eso se orienta hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencia multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores externos como internos a los que enfrenta. (pag.13)

La formulación de las estrategias incluyen los objetivos la cual se convierten en acciones y recursos para cumplimiento de los primeros. Estas acciones repercuten a largo plazo debido a lo complejo y lo trascendental que es la compenetración y adecuación, a través de mecanismos gerenciales del comportamiento organizacional lo cual impacta en las funciones y divisiones que conforman la estructura organizativa.

Además, la formulación de estrategia pasa por conocer a profundidad los factores internos (fortalezas y debilidades) así como los factores externos (oportunidades y amenazas) para poder determinar la seria de acciones a seguir para crear ventajas favorables para la organización.

Las estrategias no es tarea solo de los grandes ejecutivos de las empresas, incluyen a dueños de los procesos fundamentales de los procesos medulares y de apoyo con la finalidad de tener una mayor precisión en el enfoque del negocio y medidas a tomar.

La Planificación Estratégica comienza en la alta dirección de la organización y debe descender a nivel funcional (Planificación Estratégica Funcional), se realiza en las unidades estratégicas de negocio, y a nivel operativo (Planificación Estratégica Operativa), la cual se ejecuta en cada unidad operativa.

Lo anterior permitirá la coherencia del plan estratégico, donde uno o mas proyectos estratégico corporativos sean responsabilidad de un área funcional y a su vez los planes estratégicos del área funcional darán la dirección para la elaboración del plan estratégico de cada unidad operativa.

2.2.3.1 Formación Basada en Estrategia

Según Canivell (2003) 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. ([http://www.monografias.com/trabajos45 / capacitacion-recursos-humanos /capacitacion-recursos-humanos2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos45/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml), 18-05-2011, 5:55 pm)

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 (2004) 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. ([http://www. degerencia. com / articulo / las_4_dimensiones_de_la_formacion_de_los_recursos_ humanos,](http://www.degerencia.com/articulo/las_4_dimensiones_de_la_formacion_de_los_recursos_humanos) 05-05-2011, 9:38 pm)

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.

En este sentido, Chiavenato (2008) nos dice

Desarrollar una persona no significa únicamente proporcionarle información para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (Pág. 366)

A este respecto, los nuevos conocimientos de los colaboradores permiten su desarrollo personal comportamiento que recorre a toda la estructura jerárquica de la organización, lo que se traduce en un desarrollo organizacional. Este elemento no puede estar aislado en cada unidad de negocio o departamento tiene que haber una conexión la dirección estratégica de la organización, a atreves de cada área o proyecto estratégico vinculado a cada nivel jerárquico.

Los procesos de desarrollo se dan en tres estratos (La capacitación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional. Chiavenato los clasifica en estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas, tratan del aprendizaje a nivel individual y la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El estrato más amplio y extenso se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

Etapas del proceso de Capacitación.

Para poder determinar las necesidades de capacitación alineadas al proceso estratégico de la organización Chiavenato plantea las siguientes etapas:

Diagnostico. Consiste en 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 el personal saber para la puesta en marcha del mismo.

Diseño. Consiste en preparar el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticada.

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación en base a las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la capacitación a su vez alineados con los objetivos personales de cada colaborador estrechamente ligado a los objetivos estratégicos de la organización.

Implantación. Ejecutar y dirigir el programa de capacitación, la cual lo deberá d conducir los gerentes de primera línea, asesores de recursos humanos y supervisores.

Evaluación. Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. Esto pasar por evaluar si la formación está haciendo efecto en el cumplimiento de los objetivos de la manera más eficiente.

2.2.3.2 Comunicación para Entender la Estratégica

La comunicación dentro de una organización consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes.

Esta adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otras. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Dirección de la Comunicación.

Fuenmayor (2010) describe la dirección de la comunicación de la siguiente manera: “La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.”(<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>, 16-05-2011, 12:30 AM)

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Gerente, Supervisor, Empleados, obreros, técnicos, entre otros.

Ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones

son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. El orden de este tipo de comunicación es: obrero, empleados, técnicos, clientes, supervisor, gerente

Lateral: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción. (Supervisor Departamento de Compras, Supervisor Departamento de Finanzas.)

Comunicación y estrategias.

Con respecto a la comunicación organizacional Kaplan y Norton (2005) plantea:

La comunicación es un factor clave para el éxito de la organización. Si los empleados no entienden la visión, es aún menos probable que entiendan la estrategia propuesta para alcanzar dicha visión. Sin entender la visión y la estrategia, los empleados no pueden improvisar para encontrar formas de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. (Pág. 237)

Claramente queda comprobado, de acuerdo a las investigaciones de Kaplan y Norton, si no existe una estrategia comunicacional para difundir todo el plan estratégico no habrá conexión para la materialización de los nuevos caminos que beneficien a la empresa.

Es importante acotar que los programas de comunicación se deben implantar con la finalidad de que en el proceso de comunicación se comprenda y se internalice la filosofía estratégica de la empresa.

Otro factor importante en la implantación de un programa de comunicación es el medio de comunicación que se utiliza para ponerlo en práctica. De acuerdo a Kaplan y Norton existe múltiples medios para comunicar las estrategias entre estos tenemos:

Reuniones Trimestrales. Los Ejecutivos utilizan sus reuniones para introducir los conceptos de los planes estratégicos, divulgar los objetivos y acciones a seguir.

Folleto: Documento de una página que describe los objetivos estratégicos y cómo se van a medir

Hojas informativas mensuales. Definen y describen los planes estratégicos. De esta manera, proporciona informes periódicos de los indicadores, además de historias sobre iniciativas de empleados que llevaron a mejorar los resultados de la empresa.

Programas de Formación. Talleres de divulgación de los proyectos estratégicos sus indicadores de medición y planes de acción se refuerzan la nueva manera de hacer las cosas.

Intranet de la empresa. Se visualizan en la web los videos de ejecutivo explicando la estrategia general, y explicando los objetivos, indicadores, umbrales e iniciativas particulares.

2.2.3.4 Alineamiento Estratégico

Maisch define la alineación como: “Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.” (<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>, 20-05-2011, 2:30 PM)

El alineamiento o conexión organizacional con los planes estratégicos no es más que la vinculación, la internalización y el grado de compenetración que tiene el talento humano para gestión del desempeño basado en la dirección estratégica de la empresa.

Este elemento gerencial, así como los anteriores, es fundamental para la ejecución de la estrategia, permitiendo un significativo aporte a la forma de ejecutar las estrategias de la organización.

Característica de la Alineación.

La comunicación de la estrategia. Es importante determinar y comunicar en forma continua la estrategia para poder entender la estrategia general con la finalidad de empezar las acciones necesarias relacionadas al cumplimiento de la misma.

Trabajar en la misma dirección. Todos los miembros deben realizar sus tareas dirigidas a cumplir con objetivos del departamento, el cual se relacionan con diversas estrategias a nivel medio que permitirán el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Generación de valor a la organización. Centra los esfuerzos a través de los recursos disponibles en la organización (financiero, procesos internos, tecnología de información, talento humano) para transformar y generar valor de acuerdo a los

objetivos establecidos dentro del plan estratégico, en ocasiones, alcanzar más allá del cumplimiento de estos.

Alineación Basada en el modelo de gestión Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton dan un aporte primordial a la alineación de la estrategia. En sus investigaciones pudieron encontrar un esquema de alinear a toda la organización con las estrategias planteadas.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica la cual permite implantar y monitorear el plan estratégico desde cuatro perspectivas fundamentales, (financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.)

Ellos demostraron que existen 5 principios básicos para centrar su foco en la estrategia, a través de lo que ellos denominaron: “cuadro de mando integral”, los cuales son:

1. Traducir la estrategia en términos operacional. Se trata de la aplicación del cuadro de mando poniendo a la práctica la estrategia combinando recursos y capacidades internas para crear una propuesta de valor para los clientes.
2. Alinear a la organización con la estrategia. Consiste en crear sinergia entre los diferentes sectores, unidades de negocio departamentos a través de la vinculación de los temas estratégicos y prioridades estratégicas con objetivos comunes para todos.
3. Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos. Es el movimiento de estrategia que va desde el equipo de la alta dirección hasta a todos los miembros

de la organización para comprender y realizar el trabajo diario en forma que contribuya a su éxito.

4. Convertir la estrategia un proceso continuo. Se trata de integrar la gestión táctica (presupuesto financiero y plan operativo) con la gestión estratégica como un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Estos principios soportan el proceso de alineamiento para la ejecución de las diversas estrategias en cada área de la organización. Kaplan y Norton (2005) en su “libro como alienar la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard” propone una estructura metódica del proceso de alineamiento basado en los principios anteriores.

Ellos observaron, a través de sus investigaciones en diversas empresas de Europa y América, que para ejecutar las estrategias corporativa tenía que existir las condiciones comprensión y motivación hacia la misma. Ellos idearon el siguiente proceso de alineamiento:

El modelo de alineamiento se basa en conseguir la propuesta de valor de la empresa en las cuatro perspectivas del cuadro de mando (Finanzas, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). Se refiere al alineamiento que debe inducir la alta dirección de la empresa en las diferentes unidades de negocio, brindándole la posibilidad de obtener mayores beneficios para sus clientes o de disminuir sus costos operativos, a un nivel mayor del que podrían alcanzar si operaran independientemente.

La conexión entre cada unidad de negocio a través de cada cuadro de mando integral es lo que permitirá que cada unidad de negocio cree, lo que kaplan y Norton

denominan “propuesta de valor para el cliente”, donde analizan y moldean productos y servicios competitivos.

La fase anterior crea sinergia entre todas las unidades de negocio y a su vez con la casa matriz de la empresa. Esto se da con la finalidad de crear trabajo en equipo e interdepartamental, lo cual permitirá agregar mayor valor a la organización en el cumplimiento del proceso estratégico.

Kaplan y Norton describen la sinergia, de acuerdo al cuadro de mando, de la siguiente manera:

Tabla N° 1 Sinergia basada en el Cuadro de Mando

Cuadro de Mando Corporativo	Fuentes de valor (temas Estratégico)
Sinergia Financiera	Gestión de Capital interno Marca corporativa
Sinergia de Clientes	Ventas cruzadas Propuesta de valor común
Sinergia de Procesos Internos	Servicios Compartidos Integración de la cadena de valor
Sinergia de Aprendizajes y Crecimiento	Activos Intangibles

En el cuadro anterior se evidencia los elementos que intervienen en el proceso de sinergia basado en el cuadro de mando, donde la gestión del capital interno crea sinergia a través del capital interno y el mercado laboral; marca corporativa, se refiere a la integración de negocios en torno a una sola marca, promoviendo valores o temáticas comunes; Venta cruzada, consiste en la creación de valor a través de la ventana de productos y servicios provenientes de diferentes unidades de negocios; propuesta de valor común establecimiento de estándares corporativos que generen valor; servicios compartidos, se trata de la creación de economías de escala por medio

de compartir sistemas, instalaciones y personal en proceso de soporte críticos; integración de la cadena de valor, consiste en la creación de valor a través de la integración de procesos contiguos en la cadena de valor industrial y activos intangibles, permitiendo la creación de valor a través de compartir competencias para el desarrollo del capital humano y organizacional.

Los dos basamentos explicados anteriormente se expanden y se aplican en el proceso continuo de alineamiento el cual está estructurado de la siguiente manera:

Propuesta de valor de la empresa. La dirección de la corporación establece lineamientos estratégicos que sirven como guías para definir estrategias en los niveles más bajos de la organización.

Alineamiento con el cuadro de mando y accionista. El cuadro de mando de directores corporativos revisa, aprueba y monitorea la estrategia corporativa.

Alineamiento del cuadro de mando con las unidades de soporte. La estrategia corporativa es traducida a políticas que serán administradas por las unidades de soporte.

Alineamiento del cuadro de mando con las unidades de negocio. Despliegue en cascada en las unidades de negocio de las prioridades corporativas.

Alineamiento entre las unidades de negocio y las unidades de soporte. Las prioridades estratégicas de las unidades de negocio son incorporadas a las estrategias de las unidades funcionales de soporte.

Alineamiento entre las unidades de negocio y los clientes. Las prioridades de la propuesta de valor del cliente son comunicadas a clientes líderes, reflejándose en medidas acordes la retroalimentación específica que el cliente brinda a la propuesta.

Alineamiento entre las unidades de soporte y proveedores y otros factores externos. Las prioridades compartidas para los proveedores (servicios, productos) se ven reflejadas en las estrategias de las unidades de negocio.

Alineamiento entre las unidades de soporte locales y corporativas. Las estrategias de la unidad de soporte local deben reflejar las prioridades de la unidad corporativa de soporte.

2.2.3.5 Control Estratégico

Calvo (2007) define el control estratégico de la siguiente manera “es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.” (<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/control-estrategico.htm>, 21-05-2011, 3:30 pm)

Barnat (2005) dice del control estratégico lo siguiente: “Se refiere a seguir la estrategia como se está poniendo en ejecución, detectando cualquier área problemática o áreas problemáticas potenciales, y haciendo cualesquiera ajustes necesarios.” (Pág. 1)

Podemos decir que el control estratégico es un medio y mecanismo de gestión para poner en práctica la estrategia, conocer el grado de cumplimiento de la estrategia y también determinar si es necesario el cambio de la misma.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los

objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la marcha hacia el futuro de la organización.

Tipos de Control.

Según Serna (2003) plantea los siguientes tipos de control que chequea todo en la ejecución plan estratégico de la organización, las cuales son:

Control estratégico Corporativo. Este seguimiento lo debe realizar el presidente o gerente de la compañía con sus colaboradores inmediatos: vicepresidente, subgerentes o directores de unidad que le reporten directamente.

Control estratégico funcional o táctica. Debe ejecutarlo el vicepresidente o subgerente de unidad funcional o táctica y sus inmediatos colaboradores.

Control de la Estrategia. Se refiere al nivel operativo, la cual deberá ser realizada por el jefe de la unidad operativa y sus inmediatos colaboradores.

Requisitos del Control estratégico.

Las técnicas de control tienen que cumplir una serie de requisitos que hay que tener presentes:

Debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad. Todos los sistemas de control deben reflejar el oficio que van a desarrollar. Los controles del departamento de ventas diferirán de aquellos del departamento financiero y éstos de los controles del departamento de compras. Y un negocio pequeño necesitará algunos controles diferentes de los de un negocio grande, de manera que mientras más diseñados sean los controles para ver y reflejar la naturaleza específica y la estructura

de los planes estratégicos, más efectivamente servirán los intereses de la empresa y los de sus administradores.

Debe reportar prontamente las desviaciones. El sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes que ellas ocurran realmente. En cualquier caso, la información debe llegar en el momento preciso, para poder corregir los errores.

Debe mirar hacia adelante. Aunque el control ideal es instantáneo, puede existir un lapso de tiempo entre la desviación y la acción correctora, por lo que la tarea de control es detectar las desviaciones potenciales o reales de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctora efectiva.

Debe ser objetivo. No puede ser subjetivo, ya que puede influir en los juicios del desempeño imperfectamente. El control objetivo debe ser definitivo y determinable en una forma clara y positiva.

Debe ser flexible. El sistema de control debe proporcionar los errores, y debe contener suficientes elementos de flexibilidad para mantener el control de las operaciones a pesar de tales errores.

Debe reflejar el patrón de la organización. La estructura de la organización, es el principal vehículo para coordinar el trabajo de la gente, también es un medio importante para mantener el control, ya que en cada área de control no se hace bien sin saber qué cosas están marchando mal, a menos que se conozca dónde está ocurriendo la desviación de la estructura de la organización.

Debe conducir a la acción correctiva. Un sistema de control que detecta las desviaciones con respecto a los planes, será poco más que un ejercicio interesante si no muestra la manera para llegar a la acción correctora. Un sistema adecuado descubrirá dónde están ocurriendo los fallos, quién es el responsable de ellas y qué se debe hacer acerca de las mismas.

Cuadro de Mando Integral Herramienta de Control Estratégico

Es una metodología desarrollada por los profesores D.Norton y R. Kaplan, cuyo objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia. Así pues, el punto de partida en la implantación del cuadro de mando integral en una empresa, es decidir y especificar de manera clara cuál es la misión de la misma. Posteriormente es necesario trazar las grandes líneas estratégicas, los objetivos, decidir cuales serán los indicadores o medidas que servirán para medir el cumplimiento del mismo

Atributos del Cuadro de Mando integral

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles

Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos.

Vincula los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales y alinear las iniciativas estratégicas.

Permite realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

Aumenta la retroalimentación y formación estratégica

“El énfasis sobre la causa – efecto a la hora de construir el CMI introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan las formas en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización”. (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico/default4.asp, 1-06-2011, 10:00 am)

Las Perspectivas Básicas del Cuadro de Mando Integral como Vínculo entre la Estrategia y el Control

Los Cuadros de Mando Integral proporcionan un marco para considerar la estrategia utilizada en el proceso de creación de valor. El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores y la organización en general.

La Perspectiva Financiera: La perspectiva financiera está formada por un conjunto de objetivos financieros que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. La estrategia de crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo vista desde la perspectiva del estado y la sociedad. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio. Básicamente se trata de caracterizar la organización desde dos puntos de vista: crecimiento y productividad, fuerzas que pueden llegar a oponerse una a otra, por dedicar mayor esfuerzo a una que a la otra.

Perspectiva del Cliente: En ella las organizaciones se plantean segmentos de clientes y de mercados por los que han decidido competir o les toca satisfacer. Enfoca

el trabajo hacia la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad de los segmentos que ha decidido atender.

La Perspectiva del Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de los distintos procesos que crean el valor que le será propuesto a clientes, y accionistas.

Según Kaplan y Norton esta perspectiva permite identificar en su totalidad los nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia. Indicadores de tiempo, calidad y costos son muy empleados en esta perspectiva

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Son las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Esta debe invertir y potenciar también su infraestructura: personal, sistemas, procedimientos, tecnologías, motivación, si es que desean alcanzar objetivos en el largo plazo.

Estas cuatro perspectivas y elementos fundamentales para el control estratégico están relacionadas, tienen una relación causa-efecto donde el Aprendizaje y crecimiento es pilar de mejora continua de los procesos internos para satisfacer los clientes y cumplir con los objetivos financiero propuestos.

Los indicadores financieros marcan el final del proceso de gestión, por lo que esta perspectiva revela el resultado final de dicha gestión. De ser bueno ese resultado, representa además una invitación para los accionistas de la organización a asumir riesgos en ella.

2.2.4 Modelo de la Gerencia Estratégica según Serna Gómez

Con la finalidad de entender con mayor facilidad el proceso de gerencia de estrategia, se ilustra a través del modelo propuesto por Serna Gómez (2003) el cual se muestra a continuación:

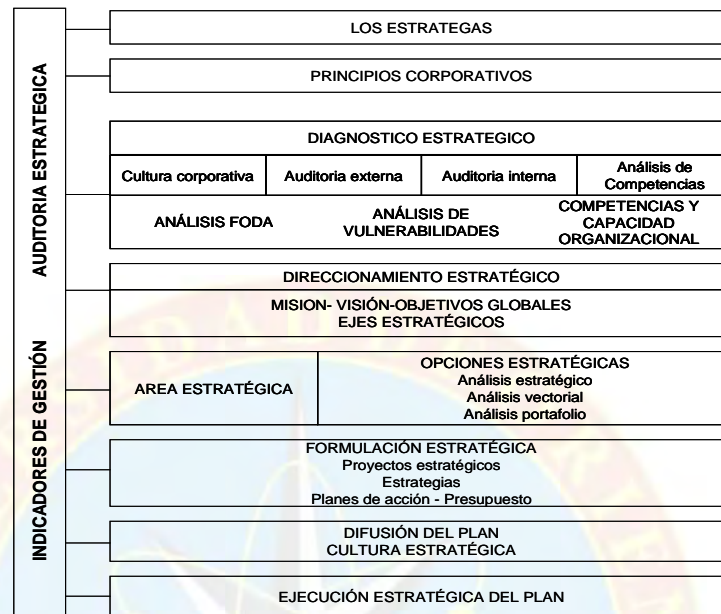


Figura 2. Modelo de Gerencia Estratégica. Fuente: Tomado del libro Gerencia Estratégica. de Serna, 2003 (pag. 20)

El modelo se convierte en un patrón de funcionamiento del proceso estratégico dentro de una organización. El personal con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la empresa establece los principios corporativos que van a definir el comportamiento y conductas dentro de la organización. Se realiza el diagnóstico estratégico para conocer las debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades con la finalidad entender y definir en que posición estaba y donde esta hoy la empresa. Se establece la dirección estratégica, la definición de misión, visión y objetivos estratégicos que le dan forma al rumbo de la empresa. Se exploran las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Estas opciones estratégicas se convertirán en planes de acción concretos, logrando desplegar cada proyecto estratégico, definir objetivos y las estrategias de cada área funcional para ser reflejado en el presupuesto estratégico, y por último, medir el desempeño de la organización a través de puntos

de control y herramientas de control estratégico que permitan el seguimiento y la generación de acciones preventivas y correctivas en la ejecución de la estrategia, convirtiéndose en un proceso de auditoría estratégica lo que afianzará la cultura estratégica.

El proceso de Gerencia Estratégica no es un proceso que se divide tan claramente como lo muestra el modelo, ya que existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización para el análisis completo del proceso estratégico.

En relación a lo anterior francés (2001) nos dice, que el proceso estratégico es de carácter cíclico, porque es un proceso repetitivo donde puede categorizar de informal y formal.

Se muestra a continuación un diagrama para comprender lo dicho por francés:

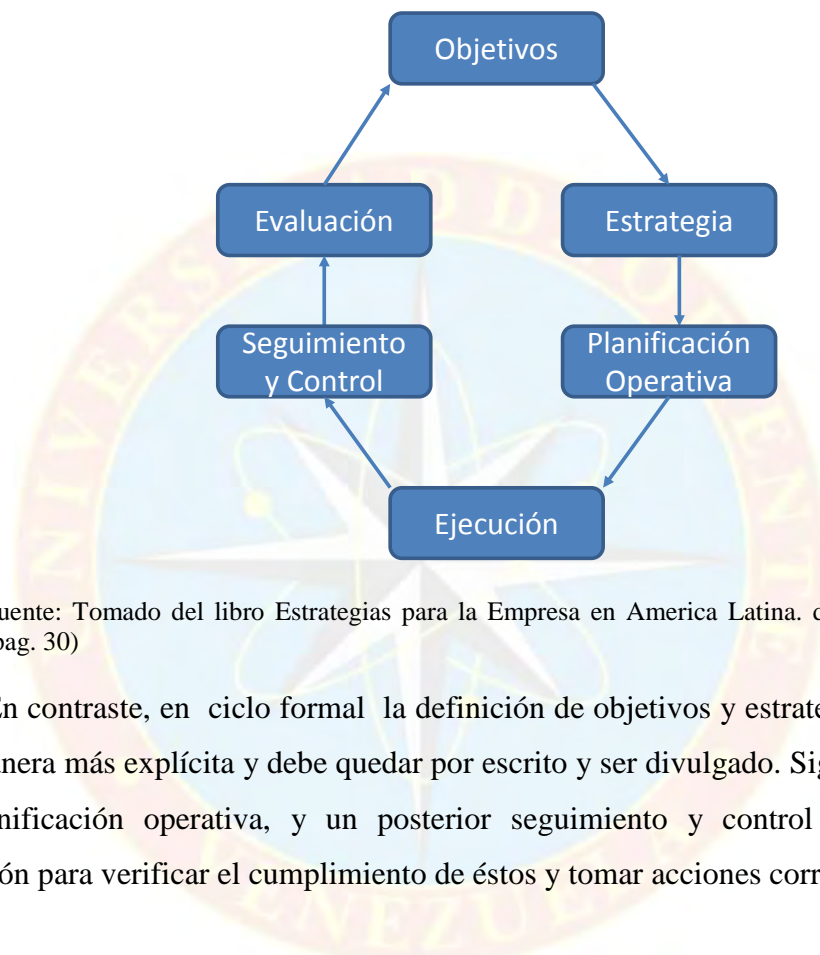
Figura 3. Ciclo Estratégico intuitivo.



Fuente: Tomado del libro Estrategias para la Empresa en América Latina. de Frances, 2001 (pag. 30)

El ciclo informal lo puede aplicar un individuo en asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio. No es necesario ajustarse a lapsos de tiempo.

Figura 4. Ciclo Estrategico Formal.



Fuente: Tomado del libro Estrategias para la Empresa en America Latina. de Frances, 2001 (pag. 30)

En contraste, en ciclo formal la definición de objetivos y estrategia se hace de una manera más explícita y debe quedar por escrito y ser divulgado. Sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución para verificar el cumplimiento de éstos y tomar acciones correctivas.

2.2.5 Beneficios de la Gerencia Estratégica

La Gerencia estratégica permite a una organización ser mas productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto ejercer el control de su propio destino.

En relación a lo anterior la gerencia estratégica ayuda a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistémico, lógico y racional de la elección de la estrategia.

David Citando Greenly afirma que la Gerencia estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la asignación más eficaz de tiempo y recurso a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destine menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.

12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para frenar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de la empresa.

2.2.6 Definición de Gestión Social

Bernal (2004) define la gestión social de la siguiente manera:

El canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social, para responder a la búsqueda de la superación de la pobreza, e igualmente para que se adquieran destrezas para abordar un entorno de turbulencia cuyos componentes políticos, económicos, socio-culturales, ambientales y tecnológicos no favorecen los procesos de desarrollo sociales; de ahí, que se requiere afianzar los lazos comunitarios, recuperar los valores colectivos y recuperar la identidad cultural, así mismo, implica la convergencia de intereses y necesidades comunes, finalidades humanas concertadas. (<http://www.monografias.com/trabajos17/gestion-social-ops/gestion-social-ops.shtml>, 02-04-2011, 5:30 PM)

Podemos decir que es la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

2.2.7 Elementos que Conforman la Gestión Social

Conformación y formación de grupos de base: Se refiere a las creación de gestores sociales comprometidos con la comunidad y que sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades, promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad

más equilibrada y optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades.

El reconocimiento como personas integrales: El proceso de conformación y formación de grupos de base debe incluir el tiempo necesario para que los integrantes de los mismos puedan reconocerse como personas integrales, como seres humanos que llegan a los grupos con su propia historia, con sus cualidades, defectos, potencialidades, limitaciones, afectos, aficiones, gustos, habilidades, destrezas. Bernal (2004) dice: “que este reconocimiento puede lograrse permitiendo a sus integrantes contar quienes son a través de sus historias de vida, de sus autobiografías o a través de sus escudos personales y así generar lazos de confianza que permitan la búsqueda de intereses colectivos.” (Pág. 4)

El diagnóstico: Es el conocimiento previo de la realidad sobre la cual se pretende intervenir. En el diagnóstico se trata de detectar necesidades, expectativas, problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los integrantes de una determinada comunidad. Este es un punto clave del proceso formativo de los grupos y del esfuerzo por animar la vida asociativa de las personas; se trata de tomar conciencia de la situación de la realidad, de que todos los miembros de la comunidad sepan que pasa porque en la medida que se tenga un conocimiento claro de los problemas será más expedita la búsqueda de soluciones apropiadas.

Organización Social. Es una instancia de representación de intereses y un instrumento de acción colectiva. Podemos afirmar que la organización social es un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejercicio iniciativas y propuestas y a partir de las cuales se establecen relaciones con distintos sectores de la sociedad a nivel local, municipal y estatal.

La Participación Comunitaria. Bernal (2004) la define como “un proceso de identificación de necesidades y de formulación de alternativas que cuenta con la participación de los actores sociales que se articulan en torno a la gestión del desarrollo.” (Pág. 9).

Podemos decir que es la construcción colectiva del desarrollo comunitario y que a través de esta participación debe iniciarse el proceso de Gerencia estratégica para orientar la dirección correcta en la búsqueda de bienestar colectivo. Planeación, organización, liderazgo, de preparación y evaluación de proyectos y de comunicación para cumplir los objetivos planteados a través de diversas estrategias comunitarias.

El trabajo en Equipo. Las organizaciones de hoy para ser exitosas tienen que conformar equipos de trabajo, máxime cuando se trata de organizaciones comunitarias donde la sumatoria de recursos es fundamental para obtener los resultados deseados. El trabajo en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la organización social lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

Liderazgo. En los procesos de organización y participación comunitaria es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen en la comunidad por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de sus comunidades a actuar, a decidir, a participar. A pesar de que algunas personas no poseen estas habilidades este instrumento se puede aprender a lo largo del tiempo potenciando al individuo en el empoderamiento comunitario. Cada vez que alguien trata de influir en la conducta de otra persona, se está ejerciendo una función de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia.

2.2.8 Definición de Gerencia Comunitaria.

De acuerdo a lo planteado en lo investigado referente a la gestión social podemos establecer un claro concepto de lo que sería la Gerencia Comunitaria y podemos decir que es la coordinación colectiva en el manejo de recursos auto gestionados, a través de un pensamiento y proceso estratégico que formule la dirección que guiará la comunidad por medio de la planificación, organización, dirección y control y que busque el cumplimiento de la misión y objetivos a través de estrategias claras, definidas por la propia comunidad.

En cada decisión y en cada acto, la Gerencia Comunitaria es medida primero, por su realización de bienestar social. Sólo puede justificarse una gerencia mediante resultados socioeconómicos, en esto la gerencia es única. La primera definición de la gerencia entonces es "órgano de integración social", porque cada acto, cada decisión conlleva a la participación de toda la comunidad en función de atender las necesidades colectivas.

Debemos dejar claro que esta nueva gerencia tiene un carácter colectivo ya que cada miembro o vocero de la comunidad deberá integrarse a este nuevo rol protagónico lo cual tiene un principio de complementariedad que hace que las acciones de cada miembro permitan cumplir con el fin propuesto.

2.2.8 Los Consejos Comunales en Venezuela

Espinoza, (2008) plantean:

La participación ciudadana y del consejo comunal como instancia de organización para su ejercicio, es un escenario en el cual el ciudadano incide en los procesos decisorios y practica el seguimiento y control a la ejecución de las políticas públicas generadas a partir de esas decisiones comprendidos claramente. Es necesario aplicar acciones específicas, de tipo organizacional, que pudieran contribuir con el fortalecimiento y sostenibilidad de los consejos comunales, así como su articulación con los órganos del poder público, especialmente del ámbito local, logrando la configuración de un sistema en el cual se coordinan y complementan competencias, recursos y esfuerzos, y el Estado proporciona a los ciudadanos las condiciones necesarias para el ejercicio de su derecho a la participación. (pág. 124)

El autor se refiere a que los Consejos Comunales deberán implementar mecanismos que permitan tomar decisiones en función del control y seguimiento de sus acciones a través de lineamientos internos que estén orientados satisfacer y cumplir las políticas públicas de la comunidad. Se trata de regular la conducta comunitaria en pro de hacerlos cumplir con las actividades necesarias para cumplir estas políticas ya que puede existir una desconexión entre lo que se están haciendo para cumplimiento de los objetivos.

En relación a lo anterior Machado (2008) nos dice:

Las comunidades no solamente están demandando soluciones de servicios y satisfacción de necesidades sino que están planteando y realizando soluciones a los mismos. Son las mismas comunidades populares las que están dando respuesta a necesidades históricas. Desde una perspectiva de derechos humanos las personas van haciendo realidad el cumplimiento de derechos sociales. La participación en los espacios sociales populares a través de los consejos comunales permite mantener una identidad local-territorial, convirtiéndose en epicentro genésico de nuevas formas de participación. (pág. 183)

Los Consejos Comunales nacen como una propuesta de organización comunitaria donde los propios habitantes esta participando en esta nueva organización la cual puede permitir la coordinación y la interacción social con todo el colectivo. Siendo imprescindible la Gerencia comunitaria como pilar fundamental para el desarrollo estratégico y operativo del Consejo Comunal.

A lo largo de la conformación de los Consejos Comunales se va creando redes de participación ciudadana permiten la conceptualización de la gerencia comunitaria a partir de considerarla no sólo productora de bienes y servicios, sino que lo hace en defensa de unos valores colectivos y de unos planteamientos político-ideológicos específicos; y por otra parte, incentiva la posibilidad de recrear entre los ciudadanos y la gerencia municipal un tipo de relación que disminuya la autoridad burocratizada y centralizada, abriendo el compás para un nuevo modelo de gobernabilidad basado en el desarrollo de relaciones de abajo hacia arriba.

Estas redes de participación ciudadana nos dice Osorio (2006) que:

Vistas como recurso político-administrativo, impactan el ejercicio del poder que se configura en la organización burocrática, típica de la administración pública. La participación demanda la acción directa de todos los actores que hacen vida local; en este sentido, el poder está en la base y se entiende como la capacidad de hacer cosas para otros, con los otros y entre otros; no como preservación de espacios para privilegios de pocos en detrimentos de muchos. Este tipo de poder hace viable la democracia participativa y crea las condiciones para su ejercicio protagónico. (pág.9)

Osorio ratifica que debe existir fortalecimiento de la participación ciudadana en los Consejos Comunales y que a atreves de la gerencia comunitaria se puede llegar a desarrollar con mayor profundidad. Este enfoque emergente requiere la descentralización y desconcentración como contexto, para poder devenir espacios auténticos de pluralismo social, participación diferencial y la constitución de redes de los ciudadanos organizados. Las redes sociales tienen la oportunidad de promover,

dirigir, los destinos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos hacia el bienestar de la comunidad.

2.3 BASES LEGALES

2.3.1 Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela

Los Consejos Comunales en Venezuela bien lo podemos rastrear hasta el texto constitucional de 1999. Existen unos 70 artículos y nuevas leyes (Consejo federal de gobierno, Ley de las Comunas) que promueven la participación ciudadana en varios aspectos de la vida pública del país. Algunos de ellos hacen alusión directa a la participación popular. El artículo 62 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela refiere a la participación popular en la gestión pública, el artículo 70 determina las formas de participación en lo económico, social y político. El artículo 182 establece la creación del Consejo Local de Planificación Pública (CLPP), el cual estaría "presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los concejales y concejalas, los presidentes o presidentas de las juntas parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada, de conformidad con las disposiciones que establezca la ley".

El artículo 184 de la constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela establece la descentralización de la Gestión Pública hacia las comunidades, donde: "La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos"

2.3.2 Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular

Los Consejos Comunales forman parte del sistema de planificación pública. En el artículo 7 de ley de planificación pública, establece lo siguiente: “Los órganos y entes del Poder Público, durante la etapa de formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes respectivos, incorporarán a sus discusiones a los ciudadanos y ciudadanas a través de los Consejos Comunales, comunas y sus sistemas de agregación.”

Respecto a lo anterior, el artículo 10 de la Ley de Planificación Pública define claramente quienes conforman sistema nacional de planificación, donde lo integran: El Consejo Federal de Gobierno, Los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, Los Consejos Locales de Planificación Pública, Los Consejos de Planificación Comunal y Los Consejos Comunales.

La Planificación Estratégica debe ser parte fundamental en la dirección estratégica que deberá seguir los Consejos Comunales. Así lo establece el artículo 19 donde los entes públicos mencionados en el párrafo anterior deben de tener un plan estratégico y un plan operativo. Estos planes se integran con el plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, a través de los ejes estratégicos a desarrollar.

El plan comunal de desarrollo, que es formulado por las comunidades y sus organizaciones, a través de Consejo Comunal de Planificación y a los consejos comunales de la comuna respectiva, permitirá establecer los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Este plan es aprobado por el parlamento comunal de acuerdo al artículo 41 LPP.

El control y seguimientos del plan comunal de desarrollo lo lleva a cabo el Parlamento de la Comuna, el Consejo de Planificación Comunal, los Consejos Comunales, a las organizaciones sociales y a los ciudadanos ciudadanas en general, de acuerdo al artículo 43 de LPP.

2.3.3 Planes de Desarrollo Económico y Social de la Nación

Los Consejos Comunales forman parte importante del eslabón gubernamental a nivel local para la ejecución de los planes de desarrollo económico y social de la nación.

Estos planes constan de 7 ejes estratégico para el desarrollo económico y social, los cuales, según Proyecto nacional Simón Bolívar, Plan de desarrollo Económico y social de la Nación 2007-2013 son:

Nueva Ética Socialista. Propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios más avanzados de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.

La Suprema Felicidad Social. Consiste en la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía El Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.

Democracia Protagónica Revolucionaria. Para esta nueva fase de la Revolución Bolivariana se consolidará la organización social, tal de transformar su debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo.

Modelo Productivo Socialista. Con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital.

Nueva Geopolítica Nacional. La modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones programa, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable.

Venezuela Potencia Energética Mundial. El acervo energético del país posibilita una estrategia que combina el uso soberano del recurso con la integración regional y mundial. El petróleo continuará siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.

Nueva Geopolítica Internacional. La construcción de un mundo multipolar implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto de las libertades de pensamiento.

Con respecto a estas líneas estratégicas se han concretado políticas específicas dirigidas al cumplimiento de la misma.

Existe una coherencia en “La Suprema Felicidad Social” como segunda línea estratégica del plan de desarrollo económico y social de la nación con la creación de la Ley de Consejos Comunales, Ley de las Comunas y Ley de Consejo Federal de Gobierno.

En el Artículo 38 de la Ley de las Comunas se evidencia que la formulación de los planes de desarrollo comunal, a través del consejo de planificación comunal, ente establecido para coordinación de este fin, están dirigidas a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, el Plan Regional de Desarrollo y los lineamientos del Consejo Federal de Gobierno.

A su vez los Consejos Comunales según el artículo 25 de la Ley de Consejos Comunales establece que “El Colectivo de Coordinación Comunitaria coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de Desarrollo Integral articulado con los planes de desarrollo municipal y estatal de conformidad con las líneas generales del Proyecto Nacional Simón Bolívar.”(Pág. 11)

Otro eje estratégico donde se evidencia la creación de nuevas políticas, es el de “la Nueva Geopolítica Nacional” donde a través de la ley de Consejo Federal de Gobierno en su artículo 2 establece que la finalidad del mismo es para crear “lineamientos que orientarán los procesos de planificación y coordinación en la ordenación territorial y de transferencia de las competencias y atribuciones de las entidades territoriales, hacia las organizaciones de base del poder popular.” (Pág. 1)

Lo anterior, sienta las bases para delegar y fortalecer las organizaciones comunitarias, la cual ejecutarán políticas públicas a través de estrategias pertinentes.

2.3.4 Ley del Consejo Federal de Gobierno

El Consejo Federal de Gobierno, según en artículo 2, establece: “los lineamientos que orientarán los procesos de planificación y coordinación en la ordenación territorial y de transferencia de las competencias y atribuciones de las entidades territoriales, hacia las organizaciones de base del poder popular” (Pág. 19)

El Consejo Federal de Gobierno de acuerdo a la planificación y aseguramiento de las actividades que considere podrá aprobar recursos y transferir competencia a los consejos comunales.

Al respecto, el artículo 5 señala: “La transferencia de competencias se considera la vía para eliminar las graves desigualdades existentes entre los entes que conforman la organización política territorial, equilibrando el reparto de los beneficios que, en bienes y servicios, derivan de la correcta planificación de los recursos. (Pág. 2)

2.3.5 Ley del Poder Popular

Esta ley tiene como objetivo principal hacer que la soberanía ejerza su derecho, garantizando la vida y el bienestar social del pueblo, sin discriminación alguna. Crea un mecanismo donde los ciudadanos y ciudadanas tengan un desarrollo social y espiritual, participen en los ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales e internacionales a través de la creación de autogobiernos comunitarios y comunales.

De allí la articulación con las organizaciones del Poder Popular. El artículo 9 dice lo siguiente:

Las organizaciones del Poder Popular son las diversas formas del pueblo organizado, constituidas desde la localidad o de sus referentes cotidianos por iniciativa popular, que integran a ciudadanos y ciudadanas con objetivos e intereses comunes, en función de superar dificultades y promover el bienestar colectivo, para que las personas involucradas asuman sus derechos, deberes y desarrollen niveles superiores de conciencia política. Las organizaciones del Poder Popular actuarán democráticamente y procurarán el consenso popular entre sus integrantes. (Pág. 5)

Lo anterior demuestra que los Consejos Comunales son organizaciones del Poder Popular, están establecidas en la ley como instancias del Poder Popular.

El Artículo 9, numeral 1 dice:

Las instancias del Poder Popular para el ejercicio del autogobierno son: El consejo comunal, como instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (Pág. 7)

Lo anterior, da a los Consejos Comunales autoridad e inclusión en el desarrollo y ejecución de las políticas públicas del Estado, enmarcadas a su vez en las necesidades de la comunidad.

2.3.6 Ley de las Comunas

De acuerdo al artículo 5 La Comuna se define:

Una entidad local socialista, constituida por iniciativa soberana del pueblo organizado, donde y a partir de la cual se edifica la sociedad socialista. Conformada por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento; y en cuyo ámbito los ciudadanos y ciudadanas ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del poder popular, con un régimen de propiedad social y un modelo de desarrollo endógeno y sustentable, en correspondencia con lo contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.(Pág. 8)

La Comuna es una organización con mayor amplitud territorial dentro de la misma comunidad la cual esta conformada por los consejos comunales del sector con una estructura organizativa propia.

Los Consejos Comunales son los que dan vida a la Comuna, ya que son los ejecutores de las estrategias de las políticas públicas dirigidas desde las comunas.

Lo anterior se evidencia en el artículo 27 numeral 14 de la Ley de la Comuna refiere “El Consejo de Cumplimiento es la instancia de ejecución de las decisiones del Parlamento Comunal, y deberá articular sus actividades con los Consejos Comunales de la comuna”. (Pág. 14)

A su vez, el artículo 31 de la Ley de las Comunas establece lo siguiente: “En la planificación, ejecución, seguimiento y control de las actividades de los Comités de Gestión se integrarán los voceros y voceras de los Consejos Comunales de la comuna, de acuerdo a sus áreas de trabajo. (Pág. 15)

Las Comunas tienen órganos administrativos para canalizar la toma de decisiones y la ejecución de proyectos a través de los Consejos Comunales tal como se muestra en el párrafo anterior.

2.3.7 Ley de los Consejos Comunales

La Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, del 12 de junio de 2002, se crea como una instancia en la que se incorporaría la ciudadanía a los procesos de planificación de las políticas y programas municipales. En esta ley se establece como principal objetivo "hacer eficaz su intervención en la planificación que conjuntamente efectuará con el gobierno municipal respectivo, y el concurso de las comunidades organizadas". Es en este texto legal donde aparecen por primera vez la mención de los consejos comunales “los miembros del Consejo Local de Planificación Pública estarán obligados a cumplir con sus funciones, en beneficio de los intereses colectivos, mantendrá una vinculación permanente con las redes de los consejos parroquiales y comunales, atendiendo sus opiniones y sugerencias, y prestará información oportunamente, de las actividades del Consejo Local de Planificación Pública.”(Art.6, LCPP)

Los consejos locales de planificación pública no fueron aceptados tan fácilmente por los Alcaldes quienes debían estimular su conformación. En vista de ello se modifica la Ley del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) permitiendo la creación acelerada de estos consejos de planificación, ya que en su artículo 20 se exige que los programas y proyectos de las alcaldías deban ser presentados por los mismos CLPP para su aprobación.

Para junio del año 2005 se promulga Ley Orgánica del Poder Público Municipal. En su artículo 113 señalaba que “El alcalde o alcaldesa en su carácter de presidente o presidenta del Consejo Local de Planificación Pública, promoverá la conformación de los consejos parroquiales y comunales...” (Art.113, LOPPM). En este texto quedaba claro que los consejos comunales eran una instancia de los CLPP.

Al momento de rendir memoria y cuenta de lo actuado ante la Asamblea Nacional en febrero de 2006, El presidente de la República hace un llamado para que las comunidades se organizaran en consejos comunales, a la vez que exhortó a la Asamblea Nacional para que promulgara una ley sobre esta figura de organización comunitaria. Apenas transcurridos 39 días, principios de abril de 2006, se promulga la Ley de los Consejos Comunales.

Se separan de los Consejos Locales de Planificación Pública, se reforma de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal para suprimir su relación con las alcaldías y las juntas parroquiales. Es la conformación de instancias de participación comunitaria, sin cuerpos intermedios de relación con el ejecutivo. Se establece una relación directa entre los consejos comunales y el Ejecutivo nacional a través de las comisiones presidenciales establecidas para tal fin.

El 28 de Diciembre del 2009 se aprueba una reforma a esta ley y se le da naturaleza orgánica. Estos nuevos cambios permiten un mayor engranaje con los

entes públicos que rigen la materia denominado “Ministerio del Poder Popular para la Comuna”, Simplificación de trámites para adquirir la personalidad jurídica, suprime la figura del Banco Comunal y crea la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, con capacidad para administrar los recursos del Consejo Comunal por su propios miembro y no a través de cooperativas, La contraloría social se relaciona con los órganos del poder ciudadano, se crea la comisión permanente electoral, que antes era temporal y se crea un conjunto de comités (ecología, el ambiente, la protección a las personas con mayores vulnerabilidades, entre otros)

Esta nueva reforma nace del ensayo comunitario que se vienen dando a lo largos de los inicios de la conformación de estas organizaciones comunitaria.

Es importante destacar que esta organización forma parte del eslabón gubernamental a nivel local para la ejecución de los planes de desarrollo económico y social de la nación.

2.3.7.1 Definición de los Consejos Comunales

En la Ley de los Consejos Comunales, según el artículo 2, son definidos como:

Instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (Pág. 3)

Los Consejos Comunales sirven de puente para iniciar de la participación comunitaria, logrando establecer una monitoreo continuo en el área socioeconómico con la finalidad disminuir carencias que presenta la comunidad.

2.3.7.2 Principios de los Consejos Comunales

La Ley de los Consejos Comunales, Capítulo I, Artículo 3, Pág. 1, establece como Principios de los Consejos Comunales los que se mencionan a continuación: “La organización, funcionamiento y acción de los Consejos Comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género”.

- **Trabajo en equipo:** Capacidad para interactuar entre todos los miembros de la comunidad para luchar por el beneficio o solución de problemas comunes.
- **Iniciativa:** Es la capacidad para presentar, diseñar y discutir propuestas e ideas con el fin de alcanzar las metas previstas en la comunidad.
- **Responsabilidad:** Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades asignadas por la asamblea de ciudadanas (os) para el logro de las metas comunitarias. Es sentir un compromiso moral frente a todos los demás miembros y voceros(as) del Consejo Comunal.
- **Corresponsabilidad:** Es el compromiso compartido entre la ciudadanía y el gobierno, los resultados de las decisiones mutuamente convenidas.
- **Transparencia:** Mantener cuentas claras, sin desviar los recursos. Ser honestos.
- **Rendición de Cuentas:** ¡Cuentas claras conservan comunidades! No hay que desviar los recursos para los cuales fueron asignados. Elaboración y presentación de informes y registros contables fidedignos y oportunos, según lo expresado en las leyes y reglamentos vigentes.
- **Igualdad Social y de Género:** Sin distinción de raza, credo, color, sexo, edad.

- **Contraloría Social:** Vigilancia de la ejecución del proyecto y el manejo de los recursos económicos.
- **Autogestión Económica:** Capacidad de proveerse y gestionar la adquisición de recursos económicos y financieros por iniciativa propia.
- **Democracia Participativa:** Otorga igualdad de oportunidad de participar a los ciudadanos y ciudadanas y a los habitantes de la comunidad para ejercer influencia en la toma de decisiones públicas sin discriminación de ninguna naturaleza, ni política, ni racial, ni religiosa, ni social.
- **Igualdad:** Es el respeto a todos los deberes y derechos de los voceros (as) y miembros del Consejo Comunal comparten.
- **Legalidad:** Es el derecho del ciudadano y ciudadanas a que todo lo que se realice sea en estricto apego con la normativa que lo regule.
- **Solidaridad:** Apoyar, cooperar en la solución de problemas de ingerencia personal, local o comunal.

2.3.7.3 Objetivos de los Consejos Comunales

1. Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario.
2. Elaborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. Así mismo debe analizar los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la comunidad.

3. Promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver.
4. Promover la contraloría social en todas las actividades que se desarrollen en la comunidad, sean éstas de orden regional, municipal y parroquial (sociales, productivos y/o de infraestructura).

2.3.7.4 Constitución de los Consejos Comunales

La constitución de los Consejos Comunales comienza con la elección, en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de la Comisión Promotora que se convierte en la instancia encargada de convocar, organizar y conducir la Asamblea Constituyente Comunitaria donde se elegirán los voceros y voceras del Órgano Ejecutivo, la Unidad de Gestión Financiera y la Unidad de Contraloría Social desarrollando un ejercicio democrático con carácter protagónico en el marco de la participación colectiva.

En la Constitución y funcionamiento de los Consejos Comunales es mandatario cumplir con el precepto constitucional, señalando como Principio Fundamental, y consagrado: “El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista, y de mandatos revocables. Los Consejos comunales son entidades políticas dentro del engranaje del Estado y como tales deben, ante todo, cumplir la Constitución en todas sus partes (Dávila, Pág. 81).

2.3.7.5 Ciclos de los Consejos Comunales

De acuerdo al artículo 45 de la Ley orgánica de los Consejos Comunales dice que el ciclo comunal está conformado por cinco fases, las cuales se complementan e interrelacionan entre sí y son las siguientes:

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

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

Presupuesto: esta fase comprende la determinación de los fondos, costos y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral.

Ejecución: esta fase garantiza la concreción de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de la comunidad.

Contraloría social: esta fase es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del plan comunitario de desarrollo Integral y en general, sobre las acciones realizadas por el consejo comunal, ejercida articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del consejo comunal.

2.3.7.6 Registro de los Consejos Comunales

Los Consejos Comunales serán registrados ante El Ministerio del Poder Popular para las Comunas, para lo cual harán entrega de los estatutos y actas constitutivas aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Copia del registro será consignada ante este ministerio.

2.3.7.7 Colectivo de Coordinación Comunitaria

Según la LCC define El Colectivo de Coordinación Comunitaria como “la instancia de articulación, trabajo conjunto y funcionamiento, conformado por los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y Unidad de Contraloría Social del consejo comunal. Órgano Ejecutivo de los Consejos Comunales”. (Art. 24 Pág. 11)

Funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria

1. Realizar seguimiento de las decisiones aprobadas en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
2. Coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de
3. Desarrollo Integral articulado con los planes de desarrollo municipal y estatal de conformidad con las líneas generales del Proyecto Nacional Simón Bolívar.
4. Conocer, previa ejecución, la gestión de la Unidad Financiera del consejo comunal.
5. Presentar propuestas aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, para la formulación de políticas públicas.

6. Garantizar información permanente y oportuna sobre las actuaciones de las unidades del consejo comunal a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
7. Convocar para los asuntos de interés común a las demás unidades del consejo comunal.
8. Coordinar la aplicación del ciclo comunal para la elaboración del plan comunitario de desarrollo integral.
9. Coordinar con la Milicia Bolivariana lo referente a la defensa integral de Nación.
10. Coordinar acciones estratégicas que impulsen el modelo socio productivo comunitario y redes socio productivas vinculadas al plan comunitario de desarrollo integral.
11. Promover la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del consejo comunal y en la comunidad en general.
12. Elaborar propuesta de informe sobre la solicitud de transferencia de servicios y presentarlo ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
13. Coordinar acciones con los distintos comités que integran la Unidad Ejecutiva en sus relaciones con los órganos y entes de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.
14. Elaborar los estatutos del consejo comunal.
15. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

2.3.7.8 Unidad Ejecutiva de los Consejos Comunales

Es la instancia del Consejo Comunal encargada de promover y articular la participación organizada de las y los integrantes de la comunidad, los grupos sociales y organizaciones comunitarias en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo. La asamblea de ciudadanos y ciudadanas determina y elige el número de voceros y voceras de acuerdo a la cantidad de comités de trabajos que se conformen en la comunidad.

Funciones de la Unidad Ejecutiva de los Consejos Comunales

1. Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.
2. Articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover nuevas organizaciones donde sea necesario, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral de las comunidades.
3. Elaborar planes de trabajo para solventar problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar los resultados.
4. Organizar el voluntariado social en cada uno de los comités de trabajo.
5. Formalizar su registro ante la respectiva Comisión Presidencial del Poder Popular.
6. Organizar el Sistema de Información Comunitaria.

7. Promover la solicitud de transferencias de servicios, participación en los procesos económicos, gestión de empresas públicas y recuperación de empresas paralizadas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.
8. Promover el ejercicio de la iniciativa legislativa y participar en los procesos de consulta en el marco del parlamentarismo social.
9. Promover el ejercicio y defensa de la integridad territorial de la nación.

2.3.7.9 Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria de los Consejos Comunales

Es la instancia del Consejo Comunal que se encarga de administrar los recursos financieros y no financieros, sirve de ente de inversión y crédito, intermediación financiera de los fondos generados, asignados y captados, es decir, todo lo relacionado con la ejecución financiera del Consejo Comunal. Está integrado por cinco (05) habitantes de la comunidad elegidos en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria de los Consejos Comunales.

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el área de su competencia.
2. Elaborar los registros contables con los soportes que demuestren los ingresos y egresos efectuados.
3. Presentar trimestralmente el informe de gestión y la rendición de cuenta pública cuando le sea requerido por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, por el

colectivo de coordinación comunitaria o por cualquier otro órgano o ente del Poder Público que le haya otorgado recursos.

4. Prestar servicios financieros y no financieros en el área de su competencia.
5. Realizar la intermediación financiera comunitaria, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital.
6. Apoyar las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de la economía social, popular y alternativa.
7. Proponer formas alternativas de intercambio de bienes y servicios para lograr la satisfacción de las necesidades y fortalecimiento de la economía local.
8. Promover el ahorro familiar.
9. Facilitar herramientas que permitan el proceso de evaluación y análisis de los créditos de las organizaciones socio productivo previsto en el Decreto N° 6.129 con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular.
10. Consignar ante la Unidad Contraloría Social del consejo comunal, el comprobante de la declaración jurada de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria al inicio y cese de sus funciones.
11. Administrar los fondos del consejo comunal con la consideración del colectivo de coordinación comunitaria y la aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
12. Elaborar y presentar el proyecto anual de gastos de los fondos del consejo comunal.

13. Presentar y gestionar ante el colectivo de coordinación comunitaria el financiamiento de los proyectos aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
14. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

2.3.7.10 Unidad de Contraloría Social de los Consejos Comunales

Es la instancia conformado por cinco (05) 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 los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el gobierno nacional, regional o municipal.

Funciones de la Unidad de Contraloría Social de los Consejos Comunales

1. Dar seguimiento a las actividades administrativas y del funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto.
2. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas que correspondan a sus funciones.
3. Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio productivos, organizaciones socio productivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al consejo comunal.
4. Rendir anualmente cuenta pública de sus actuaciones.

5. Presentar informes de sus actuaciones cuando les sean solicitados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, por el colectivo de coordinación comunitaria o cuando lo considere pertinente.
6. Cooperar con los órganos y entes del Poder Público en la función de control, conforme a la legislación y demás instrumentos normativos vigentes.
7. Conocer y procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del consejo comunal e informar de manera oportuna a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
8. Remitir ante el ministerio del poder popular con competencia en participación ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la unidad de gestión financiera comunitaria del consejo comunal.
9. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la asamblea de ciudadanas y ciudadanos.

El régimen jurídico de los consejos comunales nos indica que éstos rinden cuentas directamente a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y los entes que regula todo este entramado organizacional comunal (Ministerio de las Comunas y Consejo Federal de Gobierno) y en cuanto al manejo de los recursos financieros, la ley de los Consejos Comunales expresamente dice que “se orientará de acuerdo a las decisiones aprobadas en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas” (Art.26 LCC) y “Cuyas dediciones serán de carácter vinculante” (Art.70 CRBV). Esto al considerar a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas como un importantísimo medio de participación.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

2.4.1 Reseña Historia

En el sector donde se construyó el sector los Guaritos VI, estaba ubicado un hatillo llamado “El Moriche” por tener un morichal grande, se cultivaba el plátano, yuca, ocumo, entre otros rubros. En los terrenos donde actualmente está ubicada la Universidad de Oriente (UDO) había una laguna rodeada por un mangozal y muy cerca un caño llamado el morichal por donde desembocan las cloacas de algunos sectores de la ciudad. Se dice que el dueño del hatillo “El Moriche” era de apellido Maricheam.

Los diferentes guaritos, que son siete (7) en total, fueron inaugurados de acuerdo al gobernante de turno.

En esa época como la actualidad el problema de la vivienda en nuestro país era grave y los desarrollos habitacionales que se construían iban dirigidos a las familias que pertenecían a los estratos sociales C, D y E. En el municipio Maturín del Estado Monagas que no escapaba de la realidad de aquel tiempo, emergieron urbanizaciones como los Guaritos VI que fue inaugurada durante el gobierno del Dr. Jaime Lusinchi, el 16 de Julio del año 1987.

La comunidad de los Guaritos VI está conformada por

1. Vialidad.

- Dos (2) avenidas (Nº 6 y 7)
- Cuatro (4) calles (Nª 7, 8, 9 y 10)
- Ocho (8) transversales (A,B,C,D, E, F, G Y H)

La vida útil de las avenidas, calles y transversales después de 23 años están colapsando y requieren reparación urgente.

2. Linderos.

- Los Linderos de los Guarito VI son los siguientes:
- Norte: Guaritos VII y Guaritos IV
- Sur: Áreas de la quebrada el morichal y la invasión denominada “Villas la Valentina”
- Este: Universidad de Oriente (UDO)
- Oeste: Guaritos V.

3. Población.

Existen en los Guaritos VI trescientos sesenta y cuatro (364) casas y cuatrocientas noventa y cuatro (494) familias. En la actualidad la población condiciones precarias. El déficit de vivienda era grande y las familias se metían sin importar las condiciones como se la entregaban. Estas vivienda carecían de friso en las paredes internas y externas, techos de acerolit, piso semirustico, la puerta principal de madera muy insegura, ventana de persiana de hierro y vidrio tipo fleje y protector de cabilla 3/8” lisa y sin refuerzo.

Las viviendas estaban conformadas por dos habitaciones de 9 m², un baño y un ambiente destinado a sala, cocina y comedor. La construcción era de 42 m² en una parcela de 200 m². El valor de la vivienda era de 55.000 Bs.

La comunidad contaba con servicios de agua potable (tratada), electricidad, sin accesorios de cableado, calles sin asfalto en greda y corrientes de drenaje, no había alcantarillados ni bateas. También existía un terreno destinado para cancha deportiva y un preescolar que actualmente esta en funcionamiento.

2.4.2 Acta Constitutiva

Los estatutos que rige el Consejo Comunal de los Guaritos VI tiene por objeto en el marco constitucional de la democracias participativa y protagónica, servir de instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas, y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, e el construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad, justicia social.

2.4.3 Ubicación

El Consejo Comunal “Guarito VI” se encuentra ubicado en el sector los Guaritos, Parroquia Alto de los Godos, del Municipio Maturín del Estado Monagas.

2.4.4 Estructura

A los fines de su funcionamiento, el Consejo Comunal “Guarito VI” estará integrado por:

- La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadana del consejo comunal.
- El Colectivo de Coordinación Comunitaria

- La unidad Ejecutiva.
- La unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
- La unidad Contraloría Social.

2.4.5 Funciones

De acuerdo al acta constitutiva el Consejo Comunal “Guarito VI” tendrá las siguientes funciones:

1. El consejo comunal deberá realizar seguimiento de las decisiones aprobadas en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas
2. Coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de Desarrollo Integral articulado con los planes de desarrollo municipal y estatal de conformidad con las líneas generales del Proyecto Nacional Simón Bolívar.
3. Conocer, previa ejecución la gestión de la Unidad Financiera del Consejo Comunal.
4. Presentar propuestas aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas para la formulación de políticas públicas.
5. Garantizar información permanente y oportuna sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
6. Convocar para los asuntos de interés común a las demás unidades del Consejo Comunal.

7. Coordinar acciones estratégicas que impulsen el modelo socio productivo comunitario y redes socio productivas vinculadas al plan comunitario de desarrollo integral.
8. Promover la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del consejo comunal y en la comunidad en general.
9. Elaborar propuesta de informe sobre la solicitud de trasferencia de servicios y presentarlo ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
10. Coordinar acciones con los distintos comités que integran la Unidad Ejecutiva en sus relaciones con los órganos y entes de la administración pública para el cumplimiento de sus fines.

2.4.6 Áreas de Trabajo

El Consejo Comunal “Los Guaritos VI” en su unidad ejecutiva conformada por áreas de trabajo donde se constituyen en relación con las particularidades, potencialidades y los problemas más relevantes de la comunidad. El número y contenido de las áreas de trabajo dependerá de la realidad, las prácticas tradicionales, las necesidades colectivas y las costumbres de cada comunidad. Las áreas de trabajo agruparán varios comités de trabajo. (Pág. 3 LCC) conformó las siguientes mesas de trabajo:

- 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
- Misión Negra Hipólita

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas: Es la instancia primaria para el ejercicio del poder, la participación y el protagonismo popular, cuyas decisiones son de carácter vinculante para el consejo comunal respectivo. (Artículo 4, numeral 5 de la Ley de los Consejos Comunales)

Comunidad: Es el conglomerado social de familias, ciudadanos y ciudadanas que habitan en un área geográfica determinada, que comparten una historia e intereses comunes, se conocen y relacionan entre si, usan los mismos servicios públicos y comparten necesidades y potencialidades similares: económicas, sociales, urbanísticas y de otra índole. (Artículo 4, numeral 1 de la Ley de los Consejos Comunales)

Consejo Comunal: Los Consejos Comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e

integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social. (Artículo 2 de la Ley de los Consejos Comunales)

Estrategias: Conjunto de acciones orientas a cumplir los objetivos estratégicos (Def. Op.).

Fines: Son los objetivos permanentes de una organización, que representa la razón de ser desde el punto de vista de sus miembros. (Francés, 2001, Pág. 37)

Gerencia Comunitaria: Enfoque emergente relacionado con la productividad comunal garantizando la participación ciudadana con el fin de cumplir los objetivos propuesto hacia el Bienestar de la comunidad. (Def. Op.).

Misión: Identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en describe los valores y prioridades de la organización. (David, 2008, Pág. 11)

Objetivos: describe una situación concreta que se desea alcanzar. (Def. Op.).

Objetivos Estratégicos: Es la búsqueda para alcanzar la visión y misión de la organización. (Def. Op.).

Organizaciones Comunitarias: Organizaciones que existen o pueden existir en las comunidades y que agrupan a un conjunto de ciudadanos y ciudadanas en base a objetivos e intereses comunes, tales como: comités de tierra, comités de salud, mesas técnicas de agua, grupos culturales, clubes deportivos, puntos de encuentros y organizaciones de mujeres, sindicatos y organizaciones de trabajadores y trabajadoras, organizaciones juveniles o estudiantiles, asociaciones civiles,

cooperativas, entre otras. (Artículo 4, numeral 8 de la Ley de los Consejos Comunales)

Participación Ciudadana: Consiste en la integración de la sociedad en el que hacer de la comunidad, permitiendo el buen desempeño de la gestión social (Def. Op.)

Políticas: Es el conjunto de normas, lineamientos, leyes y reglamentos que regulan la conducta organizacional en búsqueda del cumplimiento de las estrategias. (Def. Op.)

Visión Estratégica: Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración esta tratando de crear.(Thompson y Strickland, 2004, Pág. 6).

Alineamiento: hacer que las personas trabajen para cumplir un fin común. (Def. Op.)

Sinergia. Es la interacción de una o mar persona en la resolución de un problema. (Def. Op.)

Amenazas: situaciones, acciones o normas que están fuera de control de la organización y que pudiera perjudicar al Consejo Comunal. (Def. Op.)

Oportunidades: Son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. (Def. Op.)

Debilidades: Son aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que el Consejo Comunal ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (Def. Op.)

Fortalezas. Son todos aquellos elementos internos y positivos que potencian al Consejo Comunal. (Def. Op.)

Dinamizar. Que tenga un mayor desarrollo e importancia una actividad. (Def. Op.)



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación se basó en un estudio de campo y documental, ya que los datos fueron recabados directamente y de fuentes primarias de la realidad objeto de estudio, además, se analizó la documentación necesaria que validó los mecanismos de gestión del Consejo Comunal “Guarito VI”

Martínez (2006) define la investigación de Campo:

Investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades. Cuando se habla de estudios de campo, nos referimos a investigaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. ([http:// medusa.unimet.edu.ve/ didactica/fpdd49/ Lecturas/Archivo%20Word/ TIPOS%20DE%20INVESTIGACIONES%20.doc](http://medusa.unimet.edu.ve/didactica/fpdd49/Lecturas/Archivo%20Word/TIPOS%20DE%20INVESTIGACIONES%20.doc), 12-06-2011, 10:30am)

De la cita anterior, se infiere, que no existen problemas aislados del todo, más que una simple conexión entre las partes es un sistema al cual habrá que estudiar y tratar en su conjunto, de ello depende el enfoque con el que se deba tratar.

Al respecto la UPEL en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2003), la investigación documental la define como:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor”. (Pág. 20)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio de carácter descriptivo, lo cual permitió la construcción de un modelo de Gerencia Estratégica para la consolidación del Consejo Comunal “Guaritos VI” en la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín.

“El nivel descriptivo, abarca aquellos estudios que corresponden a la descripción de un fenómeno en todas sus dimensiones” (Sabino, 2002, p. 43).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Estuvo constituida por 151 voceras y voceros del Consejo Comunal “Guaritos VI” que residen en la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín.

3.4 AREA DE INVESTIGACIÓN

El campo de acción donde se realizó la investigación fue el Consejo Comunal “Guarito VI” constituido en la Parroquia Alto De Los Godos de Maturín Municipio Maturín Estado Monagas.



Figura N° 5: Ubicación Geográfica del Consejo Comunal “Guaritos VI” Fuentes: Internet 2011

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación se citan los diferentes organismos que imparten colaboración documental para el desarrollo de esta investigación, entre los cuales se tienen:

- Fundación para la Promoción y Desarrollo del Poder Comunal (FUNDACOMUNAL).
- Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social
- Consejo Comunal “Guaritos VI” de la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín del Estado Monagas.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizaron en la recolección de información que permitieron guiar la investigación por el camino correcto hacia el logro de los objetivos planteados, fueron: la observación no participativa, la ficha de trabajo y la entrevista estructurada.

Según Tamayo y Tamayo (2004): “la observación no participante es aquella en la que el investigador hace uso de la observación directa sin ocupar un determinado status o filiación dentro de la comunidad en la cual se realiza la investigación”. (pág. 184)

Considerando lo antes expresado por Tamayo & Tamayo, la observación no participante es aplicada desde afuera, es decir, sin formar parte directa de la ejecución del proceso estudiado.

Además, la técnica de fichaje de trabajo es muy importante en el momento de llevar un claro orden de las ideas y de la información recogida. “La ficha de trabajo será el instrumento que permitirá ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo muestras, observaciones y críticas, facilitando así la redacción del escrito” (ídem, pág. 182)

La ficha de trabajo permitió ir almacenando continuamente la información y las críticas y así como otros datos que se presentaron durante la investigación.

Según Sabino (2002): “la entrevista estructurada se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad”. (pág. 109)

Así pues, que esta técnica conformó una serie de preguntas realizadas directamente a representantes del Consejo Comunal “Guaritos VI”, así como a representantes de las comunidad organizadas con el fin de llegar a la obtención de datos claros que muestren las características del caso a estudiar.

La realización del instrumento (Entrevista Estructurada) estuvo guiada por una serie de pasos. Primero se hizo la operacionalización de las variables, de donde se tomó las preguntas que conformaron el instrumento, luego se procedió a dar validez al mismo contando para ello con la colaboración de expertos de contenido en el tema y en metodología de la investigación.

3.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES

El proceso de definir una variable es enfocado desde un nivel general de difícil medición hasta uno específico, que permita evaluar la magnitud de la variable general. Seguidamente, se indica la conceptualización de las variables de la investigación por cada objetivo específico:

Modelo Gerencial: Con esta variable se obtuvieron los datos que permitieron describir el modelo gerencial utilizado actualmente por el Consejo Comunal objeto de la investigación.

Auditoria Interna: Con esta variable se levantó la información necesaria para identificar las debilidades y fortalezas presentes en modelo gerencial utilizado en el Consejo Comunal Guaritos VI.

Auditoria Externa: Variable que permitió levantar la información necesaria para identificar las amenazas y oportunidades presentes en modelo gerencial utilizado en el Consejo Comunal Guaritos VI.

Puntos Críticos: La definición de esta variable pudo reflejar los aspectos críticos o discrepantes que se consideraron como oportunidades de mejora en el modelo propuesto..

3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En toda investigación, se debe trabajar con la operacionalización de variables, porque estas permiten conocer los elementos que se desean medir, cuantificar y registrar, de modo tal que, se puedan obtener los resultados del estudio.

Se organizó las variables, Ander Egg (1982) expresa que consiste: “en hacer una distribución de cada variable en función de sus ítems e indicadores”. (pág. 103). Las variables consideradas en este estudio están basadas en indicadores e instrumentos propuestos en la investigación.

Tabla N°2 Operacionalización de las Variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	ITEMS	ALTERNATIVA
<p>1. Describir el Modelo Gerencial que actualmente se aplica a los Consejos Comunal “Guaritos VI” de la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín del Estado Monagas.</p>	<p>Modelo Gerencial</p>	<p>Con esta variable se obtuvieron los datos que permitieron describir el modelo gerencial utilizado actualmente por el Consejo Comunal objeto de la investigación.</p>	<p>1.- ¿Con cuales de estos objetivos se identifica su Consejo Comunal?.</p>	<p>Incrementar las ganancias monetarias de cada persona que integra el Consejo Comunal. Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario. Elaborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. Así mismo debe analizar los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la comunidad. Promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver. Promover la contraloría social en todas las actividades que se desarrollen en la comunidad, sean éstas de orden regional, municipal y parroquial (sociales, productivos y/o de infraestructura). Ninguno de las anteriores.</p>

			<p>2.- Su Consejo Comunal Propicia:</p>	<p>Irresponsabilidad Corrupción Trabajo en equipo Rendición de Cuentas La discriminación Igualdad Solidaridad Contraloría Social Autogestión Económica</p>
			<p>3.- A la hora de analizar la situación del consejo Comunal ¿cuales elementos se toman en cuenta?</p>	<p>Las necesidades Las aspiraciones Los recursos Los intereses personales Las potencialidades Los problemas personales de cada persona. Relaciones sociales Ninguna de las anteriores</p>
			<p>4.- De acuerdo a su criterio ¿cuáles de las siguientes actividades no se le da prioridad?</p>	<p>Se determinan los objetivos del proyecto Se analizan los proyectos Se determinan las opciones mas convenientes Se realiza cronograma de actividades Se estiman el costo de cada proyecto Se determinan los demás recursos a utilizar Se le hace seguimiento a cada fase del proyecto Se culminan los proyectos en el tiempo estipulado</p>

			<p>5.- De las siguientes opciones ¿cual cree usted que El Consejo Comunal realiza a la hora de determinar el Plan de Desarrollo Integral Comunitario?</p>	<p>Describe lo que se aspira lograr, lo que se desea obtener en beneficio de la comunidad. Se plantea objetivos sobredimensiones, imposibles de cumplir No se planifica, solo se hace ciertas actividades de acuerdo a la dinámica del día. Establece lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo y espacio determinado. Se determina que es lo que se va hacer y como se va hacer.</p>
			<p>6.-De los siguientes departamentos ¿cuales pertenecen a la organización del Consejo Comunal?</p>	<p>Presidente Secretario Comunal Analistas comunales Ciudadanos y Ciudadanas Colectivo Coordinador Comunitario Unidad de Producción Unidad Ejecutiva Departamento de Compras Unidad Administrativa y Financiera Unidad de Contraloría Social. Unidad de comercialización</p>

<p>2. Efectuar la auditoria interna del Consejos Comunal objeto de la investigación.</p>	<p>Auditoria Interna</p>	<p>Con esta variable se levanto la información necesaria para identificar las debilidades y fortalezas presentes en modelo gerencial utilizado en el Consejo Comunal Guaritos VI.</p>	<p>7.-¿Cuáles de estos elementos su Consejo Comunal no pone en práctica?</p>	<p>Tiene un organigrama Explicito. Los voceros y voceras conocen con claridad sus funciones. Cada unidad posee un sistema de control y evaluación. Los voceros y voceras conoce con claridad sus responsabilidades La asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas se reúne periódicamente para tomar decisiones. Se efectúa las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas. Se elabora planes de trabajo para solventar problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar los resultados. Se Ejerce seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio productivos, organizaciones socio productivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al consejo comunal.</p>
			<p>8.-¿Considera usted que su Consejo Comunal cumple con las siguientes opciones?</p>	<p>Presentar informes de sus actuaciones por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas Seguimiento a las actividades administrativas y del funcionamiento</p>

			<p>ordinario del Consejo Comunal en su conjunto</p> <p>Se miden los proyectos ejecutados a través de indicadores de cumplimiento</p> <p>Los órganos u/o unidades del Consejo Comunal toman decisiones basados en hechos a través de instrumentos de medición.</p>
			<p>9.- De las siguientes situaciones ¿cuales considera usted que el Consejo Comunal toma para evaluar su situación presente?.</p> <p>Observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado. Se toma en cuenta las inquietudes que tenga una sola persona. Imagen del Consejo Comunal Comunicación Comunal Implementación de tecnología Habilidad para atraer a la comunidad Nivel de Organización. Calidad de vida Ejecución de proyectos Acceso a organismo publico Solo se toma en cuenta los que los voceros consideren sin importar la opinión de todos los actores.</p>
			<p>10.- A la hora de evaluar las capacidades financieras del Consejo Comunal ¿cuales se toman en cuenta?</p> <p>El nivel de deuda de las personas. La administración de los recursos. La ejecución financiera de los proyectos. Los gastos de operación del Consejo Comunal. La utilidad neta. No se realizan ninguna evaluación.</p>

			11.-De acuerdo a su criterio ¿Que tipos de factores evalúa su Consejo Comunal para saber sus oportunidades y amenazas?	Las personas La estructura organizativa Aspectos jurídicos. Aspectos económicos (macro-micro) Aspectos sociales, culturales, demográficos Ninguno de los anteriores.
3. Desarrollar la auditoria externa para identificar amenazas y oportunidades en el Consejo Comunal "Guaritos VI" de la Parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín del Estado Monagas.	Auditoria Externa	Variable que permitió levantará la información necesaria para identificar las amenazas y oportunidades presentes en modelo gerencial utilizado en el Consejo Comunal Guaritos VI.	12.- De acuerdo a su criterio ¿cuales elementos domina notablemente su Consejo Comunal?	Cumplimiento de la ley de Consejo Comunal Elaboración de planes estratégicos y análisis estratégicos Respuesta inmediatas a condiciones cambiantes Conocimiento del plan de desarrollo socio económico de la nación y el plan de desarrollo local Conocimiento de la ley de las Comunas Conocimiento en la Ley Consejo Federal de Gobierno Elaboración de estrategias dirigidas a minimizar las amenazas en la comunidad
			13.- De acuerdo a su criterio ¿cual de los siguientes elementos hay que tomar en cuenta para examinar el entorno del Consejo Comunal?	Identificar debilidades y fortalezas Identificar amenazas y oportunidades Conocer el nivel de educación Identificar elementos externos destructivos para el Consejo Comunal.
			14.- ¿Con que frecuencia el Consejo Comunal evalúa su entorno?	Frecuentemente A veces Nunca.

			15.-A la hora de evaluar los factores que están fuera del Consejo Comunal ¿Cuales elementos se toman en cuenta?	Establecer comunicación solo con la comunidad Realizar análisis interno con la comunidad Interactué con los voceros y voceras de otras comunidades Se evalúa las relaciones políticas solo para coordinar actividades partidistas.
			16.-De acuerdo a su criterio ¿El Consejo Comunal toma en cuenta las siguientes opciones?	La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela Leyes inherentes al Consejo Comunal El desempleo en el municipio La actividad económica en su entorno La inflación Coordinación entre los organismo municipales, estatales y nacionales Capacidad interactuar a través de las nuevas tecnología de información y comunicación
4. Detectar y priorizar puntos críticos o discrepantes en modelo gerencial a estudiar, con la participación del Consejo Comunal "Guaritos VI".	Puntos Críticos	La definición de esta variable dio a conocer los aspectos críticos o discrepantes que se consideraron como oportunidades de mejora en el modelo propuesto.	17.-De acuerdo a su criterio ¿ Cuales de las siguientes opciones su Consejo Comunal no promueve:	Trabajo en equipo Participación Comunitaria Liderazgo Diagnostico
			18.-De acuerdo a su criterio ¿Cuales de las siguientes situaciones siempre se llevan a cabo en su Consejo Comunal?	Se identifica los problemas y obstáculos de la Comunidad Se difunden las estrategias a seguir Se aplican normativas internas para su funcionamiento Se hacen explícitos los principios y valores que inspiran el Consejo

			Comunal Los miembros de la Comunidad interactúan en la toma de decisiones Se identifican actividades que se realizan de una manera adecuada o deficiente y que pudiera perjudicar el funcionamiento interno del Consejo Comunal
			19. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles aspecto el Consejo Comunal debe reforzar?
			Nivel Académico Experiencia técnica Sentido de Pertenencia Conocimiento sobre los estatus del Consejo Comunal
			20. De acuerdo a su criterio, su Consejo Comunal toma en cuenta lo siguiente:
			Se alinea a los 7 ejes estratégicos para el desarrollo económico y social. Es conocida la misión del Consejo Comunal. Articulación con instituciones del Ministerio del Poder Popular de la Comunas, en pro del desarrollo del Consejo Comunal. Establece y ejecuta planes comunales.
			21. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles controles no se practican en el Consejo Comunal?
			Control financiero Avance físico y financieros de los proyectos que ejecuta cada mesa del Consejo Comunal Indicadores relacionados a la eficacia de la Gestión del Consejo Comunal.

Fuente: El Autor (2011)

3.9 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para alcanzar los objetivos previamente planteados, se realizó la recolección de información, poniendo en práctica el siguiente paso:

Tanto la observación no participativa como la técnica de fichaje se utilizaron a lo largo de toda la investigación, al momento de tener contacto con los organismos, recolectar información bibliográfica, así como también al tener alguna idea e información informal. La entrevista estructurada se aplicó a los voceros y voceras del Consejo Comunal “Guarito VI” y la comunidad organizada de ese sector.

3.10 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se realizó una tabulación manual, puesto que el tamaño de la población a estudiar no requirió la utilización de procedimientos automáticos, se emplearon cuadros de doble entrada para el análisis, representándose el resultado en cifras absolutas y porcentuales de forma cualitativa y cuantitativa para una mejor representación de la realidad en la consecución de un estudio objetivo.

Se hizo un análisis descriptivo explicativo en función de los datos recabados; comparando el deber ser, establecido en el Marco Teórico, con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados fueron presentados en cuadros de frecuencia simple, donde se incluye los aspectos investigados. Se muestra la frecuencia absoluta y porcentual, los totales de la frecuencia no corresponde al 100% porque los encuestados pueden escoger varias opciones en la misma pregunta. Se seleccionó esta forma de presentación porque permite distinguir con claridad y precisión las semejanzas y diferencias entre las informaciones obtenidas.

En concordancia con lo planteado se registraron los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra objeto de estudio, con la intención de facilitar el proceso de análisis e interpretación de los mismos.

Para la mejor comprensión de los cuadros, se agruparon por cada una de las variables estudiadas, que le permitan al lector una buena interpretación de estos.

Los datos se agruparon en veinte (21) cuadros, distribuidos de acuerdo a las variables del estudio.

VARIABLES	CUADRO No.
Modelo gerencial	1-2-3-4-5-6
Auditoria Interna	7-8-9-10-11
Auditoria Externa	12-13-14-15-16
Puntos críticos	17-18-19-20-21

Se realizó un análisis interpretativo de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados, tomando en consideración tres aspectos fundamentales, la descripción del cuadro, la comparación que se establece con el basamento teórico y el juicio de la autor. A continuación se presentan los cuadros referidos:

Cuadro Nro. 1
Distribución absoluta y porcentual referida a los Objetivos del Consejo Comunal
Guarito VI

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar las ganancias monetarias de cada persona que integra el Consejo Comunal.	0	0,00
Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario.	3	21,43
Elaborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. Así mismo debe analizar los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la comunidad.	10	71,42
Promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver.	7	50,00
Promover la contraloría social en todas las actividades que se desarrollen en la comunidad, sean éstas de orden regional, municipal y parroquial (sociales, productivos y/o de infraestructura).	6	35,71
Ninguno de las anteriores.	1	7,14

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 71,42 afirman que tienen por objetivo laborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados, mientras que 50,00% afirman promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver, el 35,71 % afirma promover la contraloría social en todas las actividades que se desarrollan en la comunidad, sean éstas de orden regional, municipal y parroquial (sociales, productivos y/o de infraestructura, el 7,14 afirma no tener objetivos claros dentro del Consejo Comunal. Uno de los elementos claves en el proceso estratégico de cualquier organización es el establecimiento de objetivos, los cuales establecen la ruta a seguir para el cumplimiento de la razón de ser del Consejo Comunal.

De los voceros encuestados, la mayoría coinciden en tres objetivos claves para su direccionamiento estratégico del Consejo Comunal a pesar que existan voceros que conocen dichos objetivos.

Es importante destacar que los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Deben estar definidos en todas las áreas que conforman el Consejo Comunal. Para lograr su cumplimiento y eficacia deberán ser entendidos y transmitidos a todas las personas que hacen vida en el Consejo Comunal, en especial, a las voceras y voceros.

Cuadro Nro. 2
Distribución absoluta y porcentual referente a lo que propicia el Consejo
Comunal Guarito VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Irresponsabilidad	1	7,14
Corrupción	1	7,14
Trabajo en equipo	11	78,51
Rendición de Cuentas	3	21,43
La discriminación	0	0
Igualdad	6	42,01
Solidaridad	13	92,85
Contraloría Social	5	41,98
Autogestión Económica	2	14,28

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

Un 92,85% de los encuestados dicen que el consejo Comunal Guarito VI propicia la solidaridad, un 78,51 % afirman que se da el trabajo en equipo, 42,01% se propicia la igualdad, el 41,98 % de los encuestados afirma que existe la contraloría social, 21,43 % existe rendición de cuentas, 14,28 % se propicia la autogestión económica y el 14,18 % se origina la corrupción e irresponsabilidad.

La información recopilada revela que los voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI, poseen valores importantes, que pueden apalancar un proceso estratégico dentro del Consejo Comunal.

Si bien es cierto, que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad; conformada creencias, valores y comportamientos que se consolidan y comparten en la vida de la organización. Este cúmulo de elementos culturales debe estar relacionadas con las estrategias globales para poder dar prioridad a las diferentes tareas, y funcionar en sintonía con la dirección estratégica del Consejo Comunal.

Lo antes expuesto, permite deducir que los voceros y voceras del Consejo Comunal Guaritos VI poseen ciertos valores, como, solidaridad, trabajo en equipo, igualdad y contraloría social, lo que permitiría la ejecución de las estrategias planteadas por la organización. También se evidencia la existencia de anti- valores como lo son: la corrupción e irresponsabilidad que debilitan la cultura organizacional.

Cuadro Nro. 3
Distribución absoluta y porcentual referida a los elementos que consideran los voceros y voceras del Consejo Comunal Guaritos VI a la hora de analizar la situación del mismo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Las necesidades	10	71,42
Las aspiraciones	1	7,14
Los recursos	4	28,57
Los intereses personales	2	14,28
Las potencialidades	2	14,28
Los problemas personales de cada persona.	0	0
Relaciones sociales	0	0
Ninguna de las anteriores	1	7,14

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 71.42% de los encuestados opinan que las necesidades de la comunidad son la prioridad a la hora de analizar la situación del Consejo Comunal, 28,57% se evalúan los recursos necesarios, 14,28% los intereses personales, 14,28% las potencialidades, 7,14% opinan que prevalece las aspiraciones personales y el 7,14% opina que no se hace ninguna evaluación en el Consejo Comunal.

De lo anterior, se evidencia el Consejo Comunal toma en cuenta las necesidades de la comunidad, pero no identifica con mayor profundidad sus potencialidades o fortalezas que pudiera resolver esas necesidades. El análisis estratégico es fundamental para determinar acciones específicas; permite identificar las fortalezas y debilidades que tenga la organización para desarrollar su actividad y que luego se traducirán en estrategias, permitiendo disminuir las debilidades aprovechando las fortalezas del Consejo Comunal.

El Consejo Comunal Guarito VI, a través de la Gerencia Estratégica, puede profundizar en el análisis interno del Consejo Comunal, estableciendo dentro de sus reglamentos un mecanismo de diagnóstico estratégico que permita la elaboración de estrategias adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

Cuadro Nro. 4
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre las actividades que no se le dan prioridad en el Consejo Guarito VI

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se determinan los objetivos del proyecto	1	7,14
Se analizan los proyectos	2	14,28
Se determinan las opciones mas convenientes	2	14,28
Se realiza cronograma de actividades	4	28,57
Se estiman el costo de cada proyecto	1	7,14
Se determinan los demás recursos a utilizar	0	0,00
Se le hace seguimiento a cada fase del proyecto	3	21,42
Se culminan los proyectos en el tiempo estipulado	2	14,28

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 28.57% de los encuestados afirman que se realizan cronograma de actividades, 21.42% se le hacen seguimiento a cada fase del proyecto, 14,28% se analizan los proyectos, determinan las opciones mas convenientes y se culminan los proyectos en el tiempo estipulado, 7,14% se determinan los objetivos del proyecto y se estima el costo de cada proyecto.

Unos de los elementos principales de un modelo estratégico es la planificación estratégica, donde la organización obtiene, procesan, analiza información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa. En el proceso estratégico se alinea la planificación estrategias, a través de objetivos y estrategias globales de la organización con la planificación operativa a través de acciones y objetivos a mediano y corto plazo para apalancar la ejecución de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos, tácticos y operativos.

En relación a lo anterior, el Consejo Comunal Guaritos VI tiene poca participación en los planes y proyectos asociados a su comunidad. A pesar de identificar sus necesidades, un porcentaje bajo de voceros participan en la elaboración de la planificación de los proyectos. Es necesario establecer metodologías claras y sencillas para la planificación estrategias y operativa mediante la participación de todos los voceros.

Vale decir que este elemento gerencial es fundamental en el modelo de gestión del Consejo Comunal, ya que permite engranar las estrategias de una manera clara y concisa en toda la estructura organizativa del Consejo Comunal, buscando, por la vía del consenso y la participación, las diferentes acciones a emprender en cada mesa u órgano del mismo.

Cuadro Nro. 5
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los encuestados
referente a la elaboración del plan de desarrollo Integral Comunal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Describe lo que se aspira lograr, lo que se desea obtener en beneficio de la comunidad.	7	50,00
Se plantea objetivos sobredimensiones, imposibles de cumplir	0	0,00
No se planifica, solo se hace ciertas actividades de acuerdo a la dinámica del día.	2	28,57
Establece lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo y espacio determinado.	4	28,57
Se determina que es lo que se va hacer y como se va hacer.	5	35,71

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 50% de los encuestados afirma que a la hora de elaborar el Plan Integral Comunitario describe lo que aspira lograr, lo que desea obtener en beneficio de la comunidad, mientras que el 35,71 % afirma que se determina que es lo que se va hacer y cómo se va hacer, 28,57% asegura que se establece lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo y espacio determinado y que no se planifica, solo se hace ciertas actividades de acuerdo a la dinámica del día

Lo arrojado en la información anterior evidencia claramente que el Consejo Comunal fórmula su Plan de Desarrollo Integral Comunitario en función de las necesidades de la comunidad, pero existe opiniones encontradas entre si se planifica de una manera adecuada o se hace de un manera reactiva de acuerdo a la dinámica

diaria. Los Planes de Desarrollo Integral Comunitario en un mandato legal, la cual queda explicito en la Ley de Consejo Comunal y la ley de Planificación Pública; es necesario ajustar el esquema de planificación dentro del modelo de gestión a utilizar. El modelo debe elaborarse basado en el proceso estratégico comunal, donde la organización establezca su direccionamiento, diagnostico, formulaciones de estrategias y planes de acción la cual va a conformar su plan de desarrollo integral.

De allí la importancia de contar con un modelo de Gerencia Estratégica donde Consejo Comunal Guarito VI permita engranar la planificación estratégica con todo el procesos estratégico en sí.

Cuadro Nro. 6
Distribución absoluta y porcentual referida a los departamentos que conforman la organización del Consejo Comunal Guaritos VI

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Presidente	0	0
Secretario Comunal	2	14,28
Analistas comunales	3	21,42
Ciudadanos y Ciudadanas	13	92,85
Colectivo Coordinador Comunitario	3	21,42
Unidad de Producción	1	7,14
Unidad Ejecutiva	2	14,28
Departamento de Compras	1	7,14
Unidad Administrativa y Financiera	5	35,71
Unidad de Contraloría Social.	10	71,42
Unidad de comercialización	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 92.85% de los encuestados afirman que los ciudadanos y ciudadanas forman parte de la organización del Consejo Comunal Guaritos VI, el 71,42% opina que el unidad de contraloría social, el 35,71% opina que existe la Unidad administrativa financiera, el 21,42% dice que existen Analista Comunales, Colectivo Coordinador Comunitario, el 14, 28% afirman que existe Secretario Comunal, Unidad Ejecutiva y el el 7,14% de los encuestados opina que también existen una Unidad de Producción y un Departamento de Compras.

Es importante destacar que la ley de Consejo Comunales establece la estructura organizativa de los Consejos Comunales, donde deja claro que el máximo nivel jerárquico lo tiene la Asamblea de Ciudadanos, seguido el Colectivo de Coordinador Comunitario y debajo las unidades de financiera , Unidad de Contraloría Social, Unidad Ejecutiva y la Unidad Electoral.

Para lo encuestados, esta claro que existe la asamblea de ciudadanos dentro de la estructura organizativa, pero se evidencia un cierto desconocimiento de las demás divisiones que conforman la organización del Consejo Comunal Guarito VI.

Las estructura organizativa es la que permite la comunicación y flujo de trabajo adecuado en las organizaciones, por lo tanto es imprescindible su divulgación e internalización en los voceros y demás ciudadanos del Consejo Comunal a fin de mejorar los esquemas de trabajo, entender las responsabilidades y deberes que tiene cada vocero de acuerdo a la ley de los Consejos Comunales, contribuyendo a un mejor entendimiento dentro de la organización.

Cuadro Nro. 7
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre los elementos que no se ponen en practica en el Consejo Comunal Guarito

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tiene un organigrama Explicito.	4	28,57
Los voceros y voceras conocen con claridad sus funciones.	5	35,71
Cada unidad posee un sistema de control y evaluación.	4	28,57
Los voceros y voceras conoce con claridad sus responsabilidades.	7	50,00
La asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas se reúne periódicamente para tomar decisiones.	4	28,57
Se toman las decisiones por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.	4	28,57
Se Ejerce seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio productivos, organizaciones socio productivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al consejo comunal.	1	7,14

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 50% de los encuestados afirman que los voceros y voceras no conoce con claridad sus responsabilidades, el 35,71% dice no conocer con claridad sus funciones, el 28,57% afirman no tener un organigrama explicito, las unidades no poseen un sistema de control y evaluación, La asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas no se reúne periódicamente para tomar decisiones y no efectúa las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas. No Se elabora planes de trabajo para solventar problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar los resultados y el 7,14 % afirma que no se ejerce seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio productivos, organizaciones socio productivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al consejo comunal.

Las características antes mencionadas forman parte del modelo de gestión de cualquier organización, donde se planifica, organiza, dirige y controla los procesos de trabajo con la finalidad de dar cumplimiento de la razón de ser de la misma. Todos estos elementos administrativos están descritos y son de carácter obligatorio de acuerdo a la ley de Consejo Comunales.

Lo anterior, evidencia que el Consejo Comunal Guarito VI posee fortalezas en el control y seguimiento en las actividades y proyectos que ejecuta, a pesar de no poseer sistemas formales de control.

En cuanto a la toma de decisiones, se evidencia la participación de la comunidad en la aprobación de proyectos y trabajos relacionados en Pro de la comunidad; las decisiones se toman de una manera colectiva llegando a un consenso.

En la organización comunal se evidencia que la mayoría de los voceros conocen la estructura organizativa pero hay una cierta omisión de las funciones

inherentes a cada área o divisiones dentro de la estructura jerárquica que disminuye el desempeño del Consejo Comunal como un todo.

Mediante un modelo estratégico se puede lograr alienar a los voceros y voceras con los intereses primordial del Consejo Comunal Guarito VI, relacionando los interés personales con los de la organización, y elaborando estrategias eficaces para superar las debilidades mediante las potencialidades de la organización comunal y así dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Cuadro Nro. 8
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los voceros y voceras de las siguientes actividades que desempeñan el Consejo Comunal Guarito VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Presentar informes de sus actuaciones por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.	11	78,57
Seguimiento a las actividades administrativas y del funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto.	3	21,42
Se miden los proyectos ejecutados a través de indicadores de cumplimiento	1	7,14
Los órganos u/o unidades del Consejo Comunal toman decisiones basados en hechos a través de instrumentos de medición.	2	14,28

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 78.57% de los encuestados afirman que el Consejo Comunal Guarito VI presenta informe de sus actuaciones ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, un 21,42% opina que se hace seguimiento a las actividades administrativas y del funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto, un 14,28 % opinan que los órganos u/o unidades del Consejo Comunal Guarito VI toman decisiones basados en hechos a través de instrumentos de medición y un 7,14% afirma que se miden los proyectos ejecutados a través de indicadores de cumplimiento .

Unos de los instrumentos o medio para conocer la ejecución de los objetivos, estrategias y planes de acción, es a través de mecanismos de control y seguimiento de la gestión de la organización.

De acuerdo a lo planteado por David, (2008) la evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: examinar las bases subyacentes a las estrategias, comparar los resultados esperados con los resultados deseados y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Lo anterior, es un proceso sistemático que se puede aplicar a cualquier departamento o división de la organización y permite tener el control y seguimiento desde las estrategias hasta las actividades relacionadas con las mismas.

En base a lo anterior, se evidencia que en el Consejo Comunal Guarito VI, a pesar de rendir cuentas a la comunidad de sus actuaciones, tiene debilidades en el control y evaluación de la ejecución del Plan de desarrollo Integral Comunitario y en las actividades administrativas relacionadas a la ejecución de este plan.

Cuadro Nro. 9
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre la manera de evaluar la situación presente del Consejo Comunal Guaritos VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado.	3	21,42
Se toma en cuenta las inquietudes que tenga una sola persona.	0	0,00
Imagen del Consejo Comunal	1	7,14
Comunicación Comunal	7	50,00
Implementación de tecnología	1	7,14
Habilidad para atraer a la comunidad	0	0,00
Nivel de Organización.	2	14,28
Calidad de vida	2	14,28
Ejecución de proyectos	7	50,00
Acceso a organismo publico	4	28,57
Solo se toma en cuenta los que los voceros consideren sin importar la opinión de todos los actores.	1	7,14

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 50% de los encuestados afirman que a la hora de evaluar la situación presente del Consejo Comunal Guarito VI se toman en cuenta la comunicación comunal y la ejecución de proyectos, un 28,57% opina que se toman en cuenta el acceso a organismos público, el 21,42% dice analizar la brecha entre lo planeado y el desempeño logrado, el 14,28% evalúa la calidad de vida y nivel de organización, el 7,14 % afirma que se tema en cuenta la imagen del Consejo Comunal Guarito VI,

implementación de tecnología y la opiniones de los voceros sin importar la opinión de todos los actores.

A pesar de no tener conocimientos y competencias tan desarrolladas en el área estratégica los voceros del Consejo Comunal Guarito VI analizan la situación presente tomando en cuenta ciertos elementos que ellos consideran de suma importancia como lo es la comunicación comunitaria y la ejecución de proyectos.

A la hora de hacer un análisis interno se deben de tomar las fortalezas y debilidades que tiene la organización en todos sus ámbitos. Serna (2008) propone como medio para determinar las fortalezas y debilidad el Perfil de Capacidad Interna, donde se establecen 5 categorías que permean el desempeño organizacional (capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano)

Cuadro Nro. 10
Distribución absoluta y porcentual referida al criterio de los encuestados con respecto a los aspectos que se toman para evaluar las capacidades financieras del Consejo Comunal Guaritos VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El nivel de deuda de las personas.	0	0
La administración de los recursos.	6	42,85
La ejecución financiera de los proyectos.	6	42,85
Los gastos de operación del Consejo Comunal.	3	21,42
La utilidad neta.	0	0,00
No se realizan ninguna evaluación.	2	14,28

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

Los datos suministrados, reflejan que un 42,85% de los encuestados afirma que para evaluar las capacidades financiera del Consejo Comunal Guarito VI toman en

cuenta la administración de los recursos y la ejecución financiera de los proyectos, 21,42% toman en cuenta los gastos de operación del Consejo Comunal, 14,28% opinan que no se realiza ninguna evaluación para determinar debilidades y fortalezas en el área financiera del Consejo Comunal Guarito VI.

El análisis de capacidades financiera van a determinar las debilidades y fortalezas que posee la organización en el área financiera pudiendo establecer e implementar estrategias dirigidas mejorar la situación financiera, cómo búsqueda de recursos, optimización de costos y gastos, generación de ingreso, entre otras. Este análisis forma parte de la auditoria general de toda la organización.

Del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, se puede inferir que los voceros del Consejo Comunal Guarito VI está al pendiente de la administración de sus recursos y la ejecución financiera de los proyectos en marcha, a pesar que el Consejo Comunal no posee fondos para sus actividades administrativas.

Cuadro Nro. 11
Distribución absoluta y porcentual referida a los factores que evalúa el Consejo Comunal para saber sus oportunidades y amenazas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Las personas	5	35,71
La estructura organizativa	3	21,42
Aspectos jurídicos.	1	7,14
Aspectos económicos (macro-micro)	5	35,71
Aspectos sociales, culturales, demográficos	2	14,28
Ninguno de los anteriores.	1	7,14

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

Del análisis del presente cuadro se desprende que el 35,71% de los encuestados afirman considerar a las personas y aspectos macroeconómicos dentro el análisis externo del Consejo Comunal Guarito VI, el 21,42% toma en cuenta la estructura organizativa, el 14,28% opina que se toman en cuenta aspectos sociales, culturales y demográficos y el 7,14 % afirma que no se realiza ningún análisis.

El análisis externo permite detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una organización, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. Este análisis consiste en determinar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Es importante clasificar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva dentro del Consejo Comunal, como fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas tecnológicas, entre otras.

De lo expresado anteriormente, se puede inferir los voceros del Consejo Comunal Guarito VI no realizan análisis externo siguiendo los parámetros básicos para el mismo. No toman en cuenta los factores externos que dan ventaja y busca oportunidades de mejora en la organización comunal, no identifican metodológicamente las amenazas que pudiera perjudicar a la comunidad de los Guaritos VI. Se evidencia una confusión de términos con los factores internos y externos lo que imposibilita el análisis estratégico exhaustivo en esta área, lo cual impacta en el desarrollo de estrategias asertivas.

Cuadro Nro. 12
Distribución absoluta y porcentual referente a los elementos que domina mas el Consejo Comunal Guarito VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de la ley de Consejo Comunal	10	71,42
Elaboración de planes estratégicos y análisis estratégicos	2	14,28
Respuesta inmediatas a condiciones cambiantes	1	7,14
Conocimiento del plan de desarrollo socio económico de la nación y el plan de desarrollo local	6	42,85
Conocimiento de la ley de las Comunas	6	42,85
Conocimiento en la Ley Consejo Federal de Gobierno	2	14,28
Elaboración de estrategias dirigidas a minimizar las amenazas en la comunidad	3	21,42

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

Un 71,42% de los encuestados afirman que el Consejo Comunal Guarito VI se rige por la ley de Consejos Comunales, 42,85 % opinan que se domina el plan de desarrollo económico de la nación y ley de las Comunas, el 21,42 % afirma que realiza la elaboración de estrategias dirigidas a minimizar las amenazas en la comunidad, 14,28% posee conocimientos de la Ley del Consejo Federal de Gobierno y el 7,14 % afirma que se dan repuestas a las condiciones cambiantes de la comunidad.

El Consejo Comunal Guarito VI por obligación intrínseca y normal debe acatar, seguir y cumplir la ley de los Consejos Comunales, la cual regula y da las pautas para el funcionamiento de esta organización comunitaria. Adicionalmente los Consejos Comunales pueden tener mayor radio de acción y determinar estrategias muchas más ambiciosas a través de la ley de las Comunas y la ley del Consejo Federal de gobierno en donde permite interacción con otros Consejos Comunales lo cual origina una gran comuna y también lo relacionado a la transferencia de competencia del estado o entes privados hacia la administración comunitaria.

La formación comunitaria juega un papel fundamental para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos del Consejo Comunal Guarito VI. El modelo estratégico del Consejo Comunal Guarito VI deberá tomar como elemento principal la formación estratégica e incluir la gestión de la competencia necesaria para los voceros y voceras que desarrollo de las actividades comunitarias.

En concordancia con lo expresado anteriormente y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede deducir que a pesar de que los voceras y voceros dominan en cierto punto la reglamentación necesaria para el funcionamiento del Consejo Comunal Guarito VI, hace falta reforzar e impulsar el conocimiento de las demás leyes del poder popular que permitan articular la dirección estratégica de esta organización en pro de conseguir y determinar estrategias adecuada tomando en cuenta las condiciones cambiantes del entorno y las fortalezas de esta organización.

Cuadro Nro. 13
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los voceros y voceras referente a los elementos hay que tomar en cuenta para examinar el entorno del Consejo Comunal Guarito VI

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Identificar debilidades y fortalezas	11	78,57
Identificar amenazas y oportunidades	6	42,85
Conocer el nivel de educación	4	28,57
Identificar elementos externos destructivos para el Consejo Comunal.	5	35,71

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 78,57% de los encuestados afirman que hay que identificar las debilidades y fortalezas para examinar el entorno del Consejo Comunal Guarito VI, 42,85% afirman considerar las amenazas y oportunidades, 35,71% establece que hay que identificar los elementos externos destructivos para el Consejo Comunal y un 28,57% hay que conocer el nivel de educación de los voceros del Consejo Comunal Guarito VI.

El entorno es lo que rodea a la organización sin formar parte de ella y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Las condiciones del entorno se pueden convertir en amenazas y/o oportunidades, identificar estos elementos propiciara cambio crucial para el desempeño de la organización.

Los resultados anteriores evidencian que el Consejo Comunal Guarito VI posee ciertas debilidades a la hora de identificar las amenazas y oportunidades, existe una confusión entre fortalezas y debilidades (elementos internos que están dentro de la organización comunal) y amenazas y oportunidades determinadas por los factores y fuerza externa de impactan en el Consejo Comunal Guarito VI.

Cuadro Nro. 14
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre la frecuencia con que se evalúa el entorno del Consejo Comunal Guaritos VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	4	28,57
A veces	8	57,14
Nunca.	0	0,00

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 57,14% de los encuestados afirman que, a veces se realiza un análisis externo del Consejo Comunal Guarito VI, mientras que un 28,57% opina que el análisis externo se da frecuentemente.

Este análisis se realiza cuando existen vulnerabilidades y cambios muy frecuentes en el entorno que pudiese afectar a la organización. También se da cuando se hace un análisis por primera vez y se integra a la metodología DOFA para desarrollar las estrategias adecuadas de acuerdo a las condiciones del momento para un mejor desempeño en el futuro.

De acuerdo a estos resultados, se puede deducir que el Consejo Comunal Guarito VI realiza un análisis de su entorno no muy frecuentemente. Es importante destacar que esta herramienta se realiza para el desarrollo de estrategias o cambios de la misma. Va depender del esquema estratégico que adopte el Consejo Comunal Guarito VI para su aplicación.

Cuadro Nro. 15
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los encuestados referente a los elementos que se toman en cuenta a la hora de evaluar los factores que están fuera del Consejo Comunal Guarito VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Establecer comunicación solo con la comunidad	5	35,71
Realizar análisis interno con la comunidad	3	21,42
Interactué con los voceros y voceras de otras comunidades	7	50,00
Se evalúa las relaciones políticas solo para coordinar actividades partidistas.	2	14,28

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

Un 50% de los encuestados afirma para evaluar los factores que están fuera del Consejo Comunal Guarito VI es necesario interactuar con los voceros y voceras de otras comunidades, El 37,71% opinan que hay que considerar el establecimiento de comunicación solo con la comunidad de los Guaritos VI, 21,42 % dice realizar análisis interno con la comunidad y el 14,28% afirma que solo se evalúa las relaciones políticas solo para coordinar actividades partidistas.

En relación a lo anterior, en la organización comunitaria es necesario establecer estrategias claras y dirigidas a la solución de problemas para la comunidad. La organización comunal no puede aislarse en si misma, ya que existen instituciones y organismo público destinado al acompañamiento y asesoramiento de los Consejos Comunales, igualmente existe una complementariedad entre comunidades, donde la que tenga mayores fortalezas en un área específica podrá

ayudar a la otra comunidad a resolver su problemática. Las Estrategias del Consejo Comunal Guarito VI deberían ir dirigidas a establecer una estrecha relación con las instituciones gubernamentales y alianzas con las demás comunidad aledañas en pro de canalizar de una manera más efectiva los planes de acción de la comunidad de los Guaritos VI.

El Consejo Comunal Guarito VI, a pesar de tener comunicación con otras comunidades aledañas, debería establecer políticas claras para mantener relaciones efectivas en función de atacar los problemas de su comunidad. Estrategias de relaciones cordiales y efectivas con las comunidades aledañas y las instituciones gubernamentales, permitiendo garantizar la resolución de problemas en un corto plazo.

Cuadro Nro. 16
Distribución absoluta y porcentual referida a las opciones que toman en cuenta el Consejo Comunal Guaritos VI en el análisis del entorno.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela	9	64,28
Leyes inherentes al Consejo Comunal	10	71,42
El desempleo en el municipio	2	14,28
La actividad económica en su entorno	3	21,42
La inflación	2	14,28
Coordinación entre los organismo municipales, estadales y nacionales	5	35,71
Capacidad interactuar a través de las nuevas tecnología de información y comunicación	2	14,28

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

Los resultados reflejan que el 71% de los voceros y voceras, coinciden en que se toma en cuenta las leyes del poder popular para gestionar las acciones a emprender en esta organización. El 64,28% afirma que se basan en la constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, el 35,71% existe una coordinación entre los organismos municipales, estatales y nacionales, 21,42% se evalúa la actividad económica que existe en la comunidad, 14,28% opinan que se toma en cuenta el desempleo, la inflación y la capacidad de interactuar a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Estos elementos van a permitir determinar las amenazas y oportunidades que tiene el Consejo Comunal Guarito VI con respecto a la actividad económica, el cumplimiento de las leyes, el conocimiento y acatamiento de la constitución e interacción con instituciones publicas, con la finalidad del desarrollo integral de la comunidad.

Los voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI, a pesar de tomar en cuenta las leyes del poder popular para su funcionamiento, no involucra con precisión en su análisis externo los elementos relacionados a: “relaciones con los entes gubernamentales”, “el desempleo del municipio” y “actividades económicas dentro de la comunidad” lo que supone que el Consejo Comunal Guarito VI no conoce con exactitud sus amenazas y oportunidades dentro del entorno que la rodea, imposibilitando las acciones necesarias para aprovechar los beneficios y oportunidades que pudiese tener el Consejo Comunal en algunas de estas fuerzas externas.

Cuadro Nro. 17
Distribución absoluta y porcentual referida a las opciones que el Consejo Comunal Guarito VI no promueve.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	1	7,14
Participación Comunitaria	1	7,14
Liderazgo	3	21,42
Diagnostico	4	28,57

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 28,57% de los encuestados afirman que dentro las actividades administrativas la que menos se promueve es el diagnostico, 21,42 % opina que no se promueve el liderazgo y el 7,14 % afirma que se promueve la participación comunitaria y el trabajo en equipo

Las opciones antes mencionadas son elementos claves para desarrollo y fortalecimiento de la Gerencia Comunitaria dentro del Consejo Comunal Guaritos VI. Topchik (2008) menciona que los equipos de trabajos son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz y tomando decisiones que afecten dicha obra. Tienen un propósito y meta en común. Las metas están alineadas con las del departamento y o la organización. (pag14)

Cuando se trabaja en equipo debe existir una metodología de trabajo la cual se centra lo dicho anteriormente. Los equipos de trabajo, desde su inicio, deben de tener líderes que guíen y direccionen la ejecución de las actividades para el cumplimiento de las metas. De allí la participación comunitaria y la formación de liderazgo

comunitario que ayude al proceso gerencial del Consejo Comunal, fortaleciendo todas las actividades medulares de cada equipo de trabajo y estableciendo planes de trabajo en pro de solucionar los problemas que se consigan, a través del diagnóstico comunal.

Estos resultados demuestran que los voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI poseen una participación activa dentro de la organización comunal y trabajan en equipo para la resolver los problemas de la Comunidad. Es necesario trabajar bajo la metodología de equipo de trabajo para potenciar y darle más valor a la participación comunitaria con la finalidad de cumplir con la ejecución de los planes comunales y profundizar en el diagnóstico de la comunidad.

Cuadro Nro. 18
Distribución absoluta y porcentual referida a las situaciones que siempre se llevan a cabo en el Consejo Comunal Guarito VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se identifica los problemas y obstáculos de la Comunidad	10	71,42
Se difunden las estrategias a seguir	5	35,71
Se aplican normativas internas para su funcionamiento	2	14,28
Se hacen explícitos los principios y valores que inspiran el Consejo Comunal	2	14,28
Los miembros de la Comunidad interactúan en la toma de decisiones	4	28,57
Se identifican actividades que se realizan de una manera adecuada o deficiente y que pudiera perjudicar el funcionamiento interno del Consejo Comunal	4	28,57

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 71,42% de los encuestados afirma que siempre se lleva a cabo la identificación de los problemas y obstáculos de la Comunidad, seguido por un 35,71% lo cual afirman que se difunden las estrategias a seguir, un 28,57% opinan que los miembros de la comunidad interactúan en la toma de decisiones y se identifican actividades que perjudican el funcionamiento interno del Consejo Comunal y el 14,28% opinan que se aplican las normativas internas y se hacen explícitos los principios y valores que inspiran el Consejo Comunal.

EL proceso estratégico es un ciclo que va mejorando el desempeño de la organización a medida que los miembros lo ponen en práctica e incorporan nuevos elementos en los modelos a seguir. El diagnóstico forma parte esencial del proceso estratégico, es la base para el direccionamiento de la organización, el pilar fundamental para la elaboración de estrategias las cuales deben adoptarse como objetivos y metas de acuerdo a cada nivel en la organización para su cumplimiento. En el proceso de acciones y ejecución de planes se tomarán las decisiones más adecuadas que permitan corregir el rumbo de la organización. Todo lo anterior implica establecer y difundir políticas organizacionales que induzcan el cambio en los comportamientos de los miembros, transformando antivalores en valores que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la cultura organizacional, alienada a la misión y visión de la organización, permitiendo una mejora continua en cada área de la organización.

De acuerdo a estos resultados y tomando en consideración las orientaciones referidas, se puede inferir que la nueva administración conformada por las personas responsables del manejo de los niveles gerenciales, de tipo comunitario, dentro de la unidad objeto de estudio, está enfocada establecer y mantener esquemas y modelos de trabajo que permiten la transformación organizacional traducidas en un mejor desempeño comunitario. El desarrollo de un modelo de Gerencia Estrategias daría las

bases para encaminar o direccionar los destinos de la organización comunal y sobrevivir en este mundo tan cambiante.

Para los niveles gerenciales del Consejo Comunal existe claramente definidos las funciones administrativas de acuerdo a la ley de los Consejos Comunales que ello deben de cumplir, como elaboración del diagnóstico comunal, planes comunales y demás funciones establecidas de acuerdo a cada unidad que integra la organización del Consejo Comunal. Estas funciones quedan alisadas y dispersas si no se incluyen un modelo estratégico que tome en cuentas todas las perspectivas, diagnósticos y situaciones dentro y fuera del Consejo Comunal la cual permitirá la elaboración y ejecución de estrategias dirigidas a cumplir los objetivos y metas propuestas en cada unidad del Consejo Comunal.

Cuadro Nro. 19
Distribución absoluta y porcentual referida a la opinión que tienen los encuestados sobre los aspectos el Consejo Comunal de Guaritos VI debe reforzar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Académico	3	21,42
Experiencia técnica	8	57,14
Sentido de Pertenencia	6	42,85
Conocimiento sobre los estatus del Consejo Comunal	6	42,85

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 57% de los encuestados afirma que uno de los aspectos que debe reforzar el Consejo Comunal Guarito VI es la experiencia técnica, el 42,58% afirma que el

sentido de pertenencia y el conocimiento sobre los estatus del Consejo Comunal y el 21,42% opinan que se debe de reforzar el nivel académico.

La formación se utiliza como un método para el desarrollo de personas de manera integral desde hace mucho tiempo. Desde una perspectiva amplia, la formación (en cualquier temática) en todas sus diferentes facetas y etapas, coadyuva al desarrollo de competencias; es decir, si una persona recibe capacitación en un tema técnico, puede al mismo tiempo desarrollar competencias. De lo anterior podemos decir que se inicia el proceso de experiencia y desarrollo de conocimiento del ser humano donde se pueden ir incorporando en la organización comunal las personas que posean conocimientos pertinentes en cada unidad. La organización puede complementarse con cada miembro y propagar esos conocimientos a los carentes de los mismos, para potenciar el desempeño del Consejo Comunal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede inferir que en la organización objeto de estudio debe reforzar el aspecto de experiencia técnica que la vez va relacionado con el nivel académico y el conocimiento empírico para fortalecer los valores comunales. Se debería establecer estrategias con miras a gestionar el conocimiento y ponerlo al servicio de la comunidad para el bienestar del Consejo Comunal.

Cuadro Nro. 20
Distribución absoluta y porcentual referida al criterio de los encuestados con respecto a los aspectos que debe considerar en el Consejo Comunal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se alinea a los 7 ejes estratégicos para el desarrollo económico y social.	4	28,57
Es conocida la misión del Consejo Comunal.	7	50,00
Articulación con instituciones del Ministerio del Poder Popular de la Comunas, en pro del desarrollo del Consejo Comunal.	7	50,00
Establece y ejecuta planes comunales.	5	35,71

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 50% de los encuestados afirman que el Consejo Comunal Guarito VI debería considerar la divulgación y entendimiento de la misión del Consejo Comunal y la articulación con instituciones del Ministerio del Poder Popular para las Comunas, el 35,71 opinan que debe de existir los planes comunales y su ejecución y el 28,57% consideran que se el Consejo Comunal se debería de alinear a los 7 ejes estratégicos para el desarrollo económico y social.

Es importante destacar que el proceso estratégico del Consejo Comunal debería estar alineado a los planes de la nación, a los planes estadales y los regionales, para poder darle forma a los objetivos y fines que perseguirá esta organización comunal dentro de la sociedad. Luego que se establezca esta interacción y se cruce con el primer diagnostico del Consejo Comunal se establece las estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos descrito en la ley de los Consejos Comunales y cualquier otro objetivo que se plantee la Gerencia Comunitaria. La ejecución de las estrategias se hará a través de los diferentes planes operativos comunales que tengan cada unidad.

Por otra parte, la misión del Consejo Comunal esta descrita explícitamente en el texto legal que regula estas organizaciones y tiene que ser del conocimiento de toda los voceras, voceros y demás habitante que haga vida dentro esta comunidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede inferir que los voceras y voceros deberían de entender y divulgar la misión o razón de ser del Consejo Comunal y cuidar y mantener y promover las relaciones con otras instituciones que faciliten la ejecución de los planes operativos del Consejo Comunal. Es importante destacar que a través de un modelo de Gerencia Estratégica, diseñado para entender y aplicar de una manera clara y precisa elementos estratégicos claves dentro de la organización, se podrá comprender y resolver los problemas fundamentales que tiene la comunidad de los guaritos VI.

Cuadro Nro. 21

Distribución absoluta y porcentual referida al criterio de los encuestados con respecto controles que no se practican en el Consejo Comunal Guaritos VI.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Control financiero	2	14,28
Avance físico y financieros de los proyectos que ejecuta cada mesa del Consejo Comunal	7	50,00
Indicadores relacionados a la eficacia de la Gestión del Consejo Comunal.	5	35,71

Fuente: Cuestionario aplicado a 14 voceros y voceras que conforman el Consejo Comunal Guarito VI de la parroquia Altos de los Godos del Municipio Maturín Estado Monagas, Septiembre de 2011.

El 50% de los encuestados afirman que no se lleva cabo el Avance físico y financieros de los proyectos que ejecuta cada mesa del Consejo Comunal, el 35,71%

opinan que no se aplican indicadores relacionados a la eficacia de la gestión del Consejo Comunal y el 14,28% afirman que no se aplican controles financieros.

Para poder seguir la ejecución de las estrategias planteadas debe existir un control de las misma, esto pasa por definir indicadores de medición que permitan medir las actividades tácticas y operativas con la finalidad establecer acciones preventivas y correctiva y poder tomar decisiones tempranas que vayan en concordancia con el cumplimiento de las metas planteadas. Los controles estratégicos permitirán engranar todos los indicadores que se monitorean en función del cumplimiento de las estrategias.

De los resultados obtenidos se puede deducir que el Consejo Comunal no posee instrumentos definidos de medición del desempeño del Consejo Comunal Guarito VI en cualquier ámbito de acción del mismo. Esta situación repercute en la toma decisión y el la ejecución de los planes comunales. Es importante diseñar un sistema de control estratégico que permita vincular la medición de las estrategias con los indicadores de las actividades medulares en cada órgano del Consejo Comunal, los cuales evidencian la gestión y el desempeño general del Consejo Comunal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas, una vez efectuado el análisis de la información mediante la comparación del deber ser con la práctica que se emplea en el Consejo Comunal Guarito VI, Parroquia Alto de los Godos, Municipio Maturín del Estado Monagas.

5.1 CONCLUSIONES

Del presente trabajo de investigación, se derivan una serie de conclusiones que hacen referencia al modelo gerencial existente en el Consejo Comunal Guarito VI, Parroquia Alto de los Godos, Maturín. A continuación se mencionan aquellas, que a juicio de la autor, representan las de mayor importancia para efectos de esta investigación:

El modelo gerencial que impera en el Consejo Comunal Guarito VI se origina de la Ley de los Consejos Comunales; donde se establece la participación de la comunidad en la elaboración de proyectos comunitarios y en la toma de decisiones. Este elemento originó que el proceso gerencial cambiara, se da un liderazgo colectivo donde los voceros llegan a un consenso para decidir cualquier situación, la estructura organizativa es horizontal, la aprobación de las decisiones más importantes las toma la comunidad en asamblea ciudadanos. En cuento a este modelo se evidenció lo siguiente:

Los objetivos previstos en la ley del Consejo Comunales no son del conocimiento de todos los voceros y voceras.

En el diagnóstico comunal se toman en cuenta las necesidades de la comunidad, pero no identifica con mayor profundidad sus potencialidades o fortalezas que pudiera resolver esas necesidades.

Baja participación en los planes y proyectos asociados a la comunidad. A pesar de identificar sus necesidades, tan solo un 20 % porcentaje de voceros participan en la elaboración de la planificación de los proyectos de su Comunidad.

El Consejo Comunal Guarito VI formula su Plan de Desarrollo Integral Comunitario en función de las necesidades de la comunidad, pero existe opiniones encontradas entre si se planifica de una manera adecuada o se hace de una manera reactiva de acuerdo a la dinámica diaria.

Existe un desconocimiento de las unidades que conforman la organización del Consejo Comunal Guarito VI.

En cuanto a la Auditoría Interna, esta actividad se le conoce dentro de la Ley de Consejo Comunal como “diagnóstico comunitario” se determinó que se realiza de una manera informal y no muy frecuente, tomando solamente los problemas de la comunidad, sin tomar en cuenta la situación de la organización completa. Al aplicar esta auditoría se detectó lo siguiente:

El Consejo Comunal Guarito VI posee fortalezas en el seguimiento a las actividades y proyectos que ejecuta, a pesar de no poseer sistemas formales de control.

En cuanto a la toma de decisiones se evidencia la participación de la comunidad en la aprobación de proyectos y trabajos relacionados en pro de la comunidad. Las decisiones se toman de una manera colectiva llegando a un consenso.

La mayoría de los voceros conocen la estructura organizativa pero hay una cierta omisión de las funciones inherentes a cada órgano dentro de la estructura jerárquica; lo que ocasiona un bajo desempeño en el Consejo Comunal.

Se analiza la situación presente tomando en cuenta ciertos elementos que ellos consideran de suma importancia, como lo es, la comunicación comunitaria y la ejecución de proyectos.

Existe la administración de recursos y la ejecución financiera de los proyectos en marcha del Consejo Comunal, a pesar de no poseer fondos para las operaciones administrativas.

En cuanto a la auditoria externa, no se toman en cuenta los factores externos que dan ventaja y busca oportunidades de mejora en la organización comunal, no identifican metodológicamente las amenazas que pudiera perjudicar a la comunidad de los Guaritos VI.

Existe una confusión de términos por parte de los voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI en los factores internos y externos, lo que imposibilita el análisis estratégico exhaustivo en esta área, impactando en el desarrollo de estrategias asertivas.

El análisis del entorno no se realiza frecuentemente. Es importante destacar que esta herramienta se realiza para el desarrollo de estrategias o cambios de la misma.

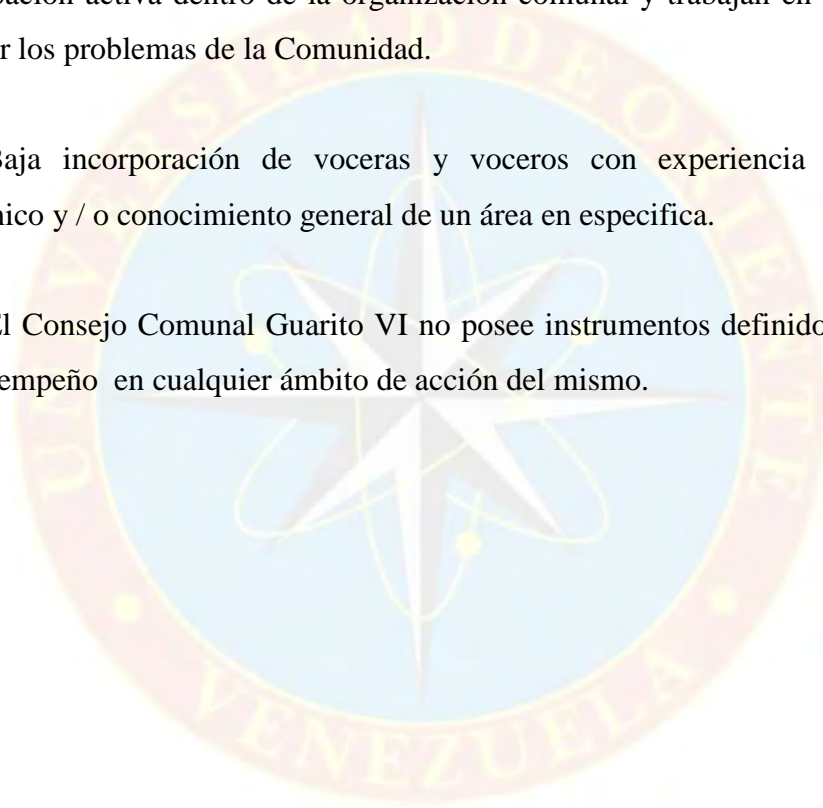
El Consejo Comunal Guarito VI toma en cuenta las leyes del poder popular para su funcionamiento, pero no involucra con precisión en su análisis externo los elementos relacionados a: “relaciones con los entes gubernamentales”, “ el desempleo del municipio” y “actividades económicas dentro de la comunidad” lo que supone

que el Consejo Comunal Guarito VI no conoce con exactitud sus amenazas y oportunidades dentro del entorno que la rodea, lo que imposibilita las acciones necesarias para aprovechar los beneficios y oportunidades que pudiese tener en algunas de estas fuerzas externas.

Los voceros y voceras del Consejo Comunal Guarito VI poseen una participación activa dentro de la organización comunal y trabajan en equipo para la resolver los problemas de la Comunidad.

Baja incorporación de voceras y voceros con experiencia técnica, nivel académico y / o conocimiento general de un área en específica.

El Consejo Comunal Guarito VI no posee instrumentos definidos de medición del desempeño en cualquier ámbito de acción del mismo.



5.2 RECOMENDACIONES

Una vez enumeradas las conclusiones más significativas derivadas del presente trabajo de investigación, a continuación se esbozan una serie de recomendaciones, que de ser implementadas eficientemente por los voceras y voceros que forman parte de la Gerencia Comunitaria del Consejo Comunal Guarito VI Parroquia alto de los Godos, Municipio Maturín, permitirán mejorar significativamente la aplicación del modelo Gerencial actual.

- Aplicar un análisis estratégico más formal y metodológico, que permita identificar claramente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tienen la organización en función de determinar las estrategias que permitan cumplir los objetivos planteados.
- Establecer un plan de desarrollo integral, que inicie por la planificación estrategias y se relacione directamente con los planes operativos del Consejo Comunal.
- Divulgar la misión, visión, objetivos, estructura organizativa hacia los voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI con la finalidad de alinear y conectar a estos miembros con la dirección estratégica planteada.
- Diseñar mecanismos de control que permitan a cada órgano del Consejo Comunal medir, controlar y rendir cuenta de sus actuaciones, con la finalidad de mejorar continuamente sus procesos; y a su vez, implantar un sistema de control estratégico que permita verificar el cumplimiento de las macro estrategias.

- Establecer una estrecha relación con las instituciones gubernamentales y alianzas con las comunidades aledañas en pro de canalizar con mayor efectividad los planes de acción de la comunidad de los Guaritos VI.
- Formar equipos de alto desempeño para conseguir de una manera más eficaz y eficiente resultados temprano en el cumplimiento de la meta propuesta.
- Gestionar el conocimiento, a través del aprendizaje interno y externo, en función de las estrategias fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y creación de valor dentro de la misma.
- Mejorar el esquema de trabajo actual, adoptando un modelo de Gerencia estratégica, que permita a la gerencia comunitaria definir, englobar, precisar, priorizar y controlar las estrategias que buscan cumplir con los objetivos del Consejo Comunal, todo ello enmarcado de la dirección o rumbo que se plantee la comunidad en el cumplimiento del marco legal que regula los Consejos Comunales.

CAPITULO VI

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACION DE LOS CONSEJOS COMUNALES

Introducción

La Gerencia Comunitaria, 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 Guarito VI 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 el modelo de 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 lo anterior, se desarrolló un modelo de Gerencia Estrategia que permita la consolidación de los Consejos Comunales, generando una madurez organizacional y nuevas herramientas de gestión comunal. Este modelo consiste en el desarrollo de un proceso estratégico con la participación de todos los voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI, a través de tres pilares, uno principal denominado “Proceso Estratégico” y los otros dos, que van permitir potenciar y desarrollar a profundidad el primer pilar del modelo, se denominan: “Elementos Dinamizadores” y “Conformación de Equipos de Alto Desempeño”.

El Desarrollo del Modelo estará conformado por un objetivo general, objetivos específicos, justificación e importancia, planteamiento del modelo gerencial, administración y por último, el mecanismo de evaluación, con la finalidad de conocer la implantación y aplicabilidad del mismo.

Objetivo General.

Proporcionar un mecanismo que permita a los Consejos Comunales cumplir los fines previsto en su reglamentación y la materialización de nuevas ideas para el bienestar social de la comunidad.

Objetivos Específicos.

- Identificar las fortalezas y debilidades del Consejo Comunal.
- Identificar las oportunidades y amenazas del Consejo Comunal.
- Crear la Misión, visión y objetivos estratégicos para determinar el rumbo del Consejo Comunal.
- 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 e Importancia.

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 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 plantea un modelo de gerencia estratégica basada en tres pilares (proceso estratégico, elementos dinamizadores y conformación de equipos de altos desempeños)

Este modelo 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. Este modelo permitirá desarrollar un liderazgo comunitario a través del alineamiento de todos hacia las estrategias y

divulgación y entendimiento de los planes estratégicos lo cual impulsará el compromiso y voluntad comunal.

Modelo de Gerencia Estratégica para Consejos Comunales.

El modelo de gerencia estratégica para la consolidación de los Consejos Comunales se basa en 3 pilares fundamentales para conseguir la total aplicabilidad e internalización del modelo 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 el modelo gerencial el segundo (elementos dinamizadores) y el tercero (conformación de equipo de alto desempeño) permitirán darle concreción, forma y realización al proceso estratégico, el primer pilar del modelo.

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 diagnóstico por cada mesa o comité.
2. Establecer una mesa de trabajo para realizar el diagnóstico.
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 voceros y voceras que trabajaron en la mesa de diagnóstico.

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 voceros y voceras 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 voceros 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 y 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 los voceros y voceros de la mesa de trabajo respectiva.
6. Se recomienda que los voceros y voceros que realizarán las estrategias sean los mismos 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 costo 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 monitorio 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 ejecutas.

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 Guarito VI.
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 Guaritos VI.

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 voceras y voceros 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 esta haciendo efecto en el cumplimiento de los planes de acción de la manera mas 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 cuatro 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 implementará este sistema de control estratégico.

Tercer pilar. Conformación de equipos de alto desempeño.

Esta 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 del Modelo de Gerencia Estratégica.

Para la aplicación de este modelo contará con todos los voceros y voceras que hacen vida en el Consejo Comunal, ya que cada mesa, comité u órgano perteneciente al Consejo Comunal Guarito VI debe participar en la elaboración de estrategias dirigidas a solucionar problemas organizacionales y de bienestar social de toda la comunidad.

El modelo 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 modelo 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 Modelo

Para determinar la implantación del modelo de Gerencia Estratégica y si el mismo esta surtiendo efecto en el desempeño del Consejo Comunal Guarito VI se determinó los siguientes indicadores que permitirán evaluar el modelo desde la perspectiva de la implantación y la perspectiva del desempeño.

Indicadores que monitorean la implantación del modelo.

1. % de participación comunal en la implantación del modelo. Pasa por conocer que cantidad de voceras y voceros que están participando en la implantación del modelo.
2. Grado de conocimiento del modelo. Consiste en saber si los voceras y voceros comprenden la teórica del modelo, 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. % de Cumplimiento de la Estrategias. Permite medir el porcentaje de cumplimiento de las estrategias 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 de los Guaritos VI. Conocer el grado satisfacción de tienes las personas que viven en la comunidad y no son voceras y voceros del Consejo Comunal Guarito VI.

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

1. Se procederá a medir antes de la implantación, en el proceso de implantación y en culminación de la aplicación del modelo.
2. La medición se aplicará en dos etapas, en la primera, se aplicara indicadores de cumplimiento en la implantación del modelo, 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 encargo de velar por la aplicación del modelo, podrá evaluar y establecer acciones dirigidas mejorar y fortalecer la aplicación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA, Felipe (2008). Organizaciones Sociales y Política Social Caso de la Comuna “El Peñaloles”. Centro de Estudios Sociales de Construcción Crítica. Santiago de Chile. Disponible en http://www.despertandolatitudes.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=105:organizaciones-sociales-y-politica-social-el-caso-de-la-comuna-de-penalolen-santiago-de-chile&catid=36:articulos&Itemid=61
- Acta de los Estatutos sociales del Consejo Comunal “Guaritos VI”. Parroquia Alto de los Godos, Maturín., Estado Monagas.
- AGUILAR, Ana , CANALES, Zenaida, CASTILLO, Angel, LISCANO, Aracelis. (2008). Lineamientos para Consolidar la Organización Social Mesa Técnica de Agua del Consejo Comunal de la Comunidad de “La Florecita” Parroquia Las Cocuizas, Municipio Maturín. Estado Monagas. Universidad Bolivariana de Venezuela.
- ALEXIS J. Guerra y Beatriz Ponce de Moreno (2005) “Un modelo político para la Gerencia Pública en Venezuela”. Edición electrónica a texto completo en www.eumed.net/libros
- ARENALES, Edwin (2008) Antología Curso Gerencia Social II. Universidad Rafael Landívar. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/17173810/107/Funciones-administrativas-o-generales>.
- ASAMBLEA NACIONAL (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas.
- ASAMBLEA NACIONAL (2009). Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Caracas.
- ASAMBLEA NACIONAL (2010). Ley de Consejo Federal de Gobierno. Caracas.
- ASAMBLEA NACIONAL (2010). Ley de las Comunas. Caracas.
- BARNAT, Ryszard (2005) La Naturaleza y el valor de la Estrategia. Disponible en <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es202>.
- BARNAT, Ryszard (2005) Los Tipos Primarios De Control De Organización. Disponible en <http://www.strategic-control.24xls.com/es113>.

- BERNAL, Javier (2004) Modulo de Gestión Social. Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos17/gestion-social-ops/gestion-social-ops.shtml>.
- CALVO Carlos (2007) Control Estratégico. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/control-estrategico.htm>.
- CANIVELL, Gilberto (2003) El proceso de Formación y Capacitación en la Gestión de Recursos Humanos, Propuesta de Políticas Significativas. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos66/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos3.shtml>.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009) Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), Caracas
- Control Estratégico y Gestión Estratégica Disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/control estrategico/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico/default4.asp).
- CORREA, Javier CIFUENTES, Laura y GOMEZ, Jorge (2005). Vocaciones Productivas comuna 9. Universidad Autónoma Latinoamericana. Colombia.
- DAVID, Fred (2008). Administración Estratégica. Edición Pearson Educación, México.
- DAVILA, Pedro (2008) “Consejos Comunales” Editorial Panapo de Venezuela-Caracas.
- DEL PINO, Eloisa y COLINA, Cesar (2007). Renovación Democrática Mediante Iniciativas de Promoción de las Participación Ciudadana en los Gobiernos Locales (Alemania, Francia, Reino Unido y España). Consejo Superior de Investigación Científica.
- EGG, Ander (1982) Técnicas de investigación social. (19va. Ed.). Buenos Aires: Humanitas.
- ESPINOZA Eliana (2008) Los Consejos Comunales y su articulación con la Gerencia Pública Municipal. Universidad Metropolitana, Caracas.
- FRANCES, Antonio (2001). Estrategia para la Empresa en América Latina. Ediciones IESA, Caracas.

FUENMAYOR, Katoska (2010) Comunicación. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>.

GOLDSMITH, J. y K. CLOKE1 (2002). El Arte de Despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana.

IGLESIAS, Antonio. (2006) " Legitimidad, eficacia y participación; la gestión pública en procesos de cambio". www.rle.fao.org/prior/raenat/pdf/demrep.pdf.

KAPLAN, Robert y NORTON David (2005). Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, España.

KAPLAN, Robert y NORTON David (2005). Cómo Alinear la organización a la Estrategia a través del Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, España.

LABRADOR Hénder. Gerencia Estratégica. Disponible en http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. 21-04-2006. Gaceta Oficial N° 38.421

Ley de los Consejos Comunales. 28-12-2009. Gaceta Oficial N° 39.335

Ley del Consejo Federal de Gobierno 22-02-2010. Gaceta Oficial N° 5.963

Ley de Planificación Pública y Popular.21-12-2010. Gaceta Oficial N° 6.011

Ley Orgánica de las Comunas.21-12-2010. Gaceta Oficial N° 6.011

Ley Orgánica del Poder Popular.21-12-2010. Gaceta Oficial N° 6.011

LOPEZ, Sandra (2008) Plan de acción. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>.

MACHADO, Jesús (2008) “Estudios de los Consejos Comunales en Venezuela” Fundación Centro Gumilla.

MAISCH Elena (2004). La alineación Estratégica de los recursos humanos a la Gestión Organizacional. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Experimental Libertador, Editorial FEDUPEL, Caracas, 2003

- MARTINEZ, Elena (2006). Tipos de Investigaciones. Disponible en http://www.google.com/search?hl=es&q=articulo+184+de+la+constitucion&lr=#sclient=psy&hl=es&lr=&source=hp&q=http:%2F%2Fmedusa.unimet.edu.ve%2F+didactica%2Ffpdd49%2F+Lecturas%2FArchivo%2520Word%2F+TIPOS%2520DE%2520INVESTIGACIONES%2520.doc&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&psj=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=7e6bdbcb73d86cda2&biw=1003&bih=369
- NAVA, Carlos (2004) Las 4 dimensiones de la Formación de los Recursos Humanos. Disponible en http://www.degerencia.com/articulo/las_4_dimensiones_de_la_formacion_de_los_recursos_humanos.
- OSORIO, Ana (2006). “El municipio en el contexto de la democracia participativa” Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Plan de Desarrollo económico y Social de la Nación 2007-2013 (2007). Caracas.
- PONS, Hugo “Gestión Pública un acercamiento al concepto socialista”. Facultad de Economía, Universidad La Habana. Agosto 2006.
- RONDA, Guillermo (2001) La implementación de la estrategia en su empresa. El liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra-2.htm>.
- SABALLO, América (2007) Diseño de una Estrategia 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. Universidad Centro occidental “Lisandro Alvarado”
- SANDOVAL, Manuel. (2008) “Como construir un Consejo Comunal” Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos46/consejo-comunal-venezuela>.
- GOMEZ, Serna (2003) Gerencia Estratégica. Editores ER, Bogotá.
- SABINO, Carlos (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas-Venezuela.
- SOTO, Irma, ORTIZ Cesar y OSCAR Andrés (2009). Perfil Empresarial y Social de las Comunas de Manizales. Universidad de Manizales, Colombia.
- TAMAYO y TAMAYO, Mario (2004). El Proceso de la Investigación Científica. (4ta Edición) Editorial LIMUSA, S.A. Grupo NORIEGA EDITORES. México.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND III, A (2004). Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, México.

VALLADARES, Alberto (2002). Cultura Organizacional. Disponible en <http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>.





ANEXOS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

A continuación, se describen una serie de alternativas, marque con una (x) la que usted cree le da respuesta a la pregunta formulada y complete el espacio en blanco.

1. ¿Con cuales de estos objetivos se identifica su Consejo Comunal?

Incrementar las ganancias monetarias de cada persona que integra el Consejo Comunal.

Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario.

Elaborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. Así mismo debe analizar los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la comunidad.

Promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver.

Promover la contraloría social en todas las actividades que se desarrollen en la comunidad, sean éstas de orden regional, municipal y parroquial

(sociales, productivos y/o de infraestructura).

Ninguno de las anteriores.

2. ¿Que propicia su Consejo Comunal?

Irresponsabilidad

Corrupción

Trabajo en equipo

Rendición de Cuentas

La discriminación

Igualdad

Solidaridad

Contraloría Social

Autogestión Económica

3. A la hora de analizar la situación del consejo Comunal ¿cuales elementos se toman en cuenta?

Las necesidades

Las aspiraciones

Los recursos

Los intereses personales

Las potencialidades

Los problemas personales de cada persona.

Relaciones sociales

Ninguna de las anteriores

4. De acuerdo a su criterio ¿cuáles de las siguientes actividades no se le da prioridad?

Se determinan los objetivos del proyecto

Se analizan los proyectos

Se determinan las opciones mas convenientes

Se realiza cronograma de actividades

Se estiman el costo de cada proyecto

Se determinan los demás recursos a utilizar

Se le hace seguimiento a cada fase del proyecto

Se culminan los proyectos en el tiempo estipulado

5. De las siguientes opciones ¿cual cree usted que El Consejo Comunal realiza a la hora de determinar el Plan de Desarrollo Integral Comunitario?

Describe lo que se aspira lograr, lo que se desea obtener en beneficio de la comunidad.

Se plantea objetivos sobredimensiones, imposibles de cumplir

No se planifica, solo se hace ciertas actividades de acuerdo a la dinámica del día.

Establece lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo y espacio determinado.

Se determina que es lo que se va hacer y como se va hacer.

6. De los siguientes departamentos ¿cuales pertenecen a la organización del Consejo Comunal?

Presidente

Secretario Comunal

Analistas comunales

Ciudadanos y Ciudadanas

Colectivo Coordinador Comunitario

Unidad de Producción

Unidad Ejecutiva

Departamento de Compras

Unidad Administrativa y Financiera

Unidad de Contraloría Social.

Unidad de comercialización

7. De acuerdo a su criterio ¿Cuales de estos elementos su Consejo Comunal no pone en práctica?

Tiene un organigrama Explicito.

Los voceros y voceras conocen con claridad sus funciones.

Cada unidad posee un sistema de control y evaluación.

Los voceros y voceras conoce con claridad sus responsabilidades.

La asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas se reúne periódicamente para tomar decisiones.

Se efectúa las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

Se elabora planes de trabajo para solventar problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar los resultados.

Se Ejerce seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio productivos,

organizaciones socio productivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al consejo comunal.

8. ¿Considera usted que su Consejo Comunal cumple con las siguientes opciones?

Presentar informes de sus actuaciones por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Seguimiento a las actividades administrativas y del funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto.

Se miden los proyectos ejecutados a través de indicadores de cumplimiento

Los órganos u/o unidades del Consejo Comunal toman decisiones basados en hechos a través de instrumentos de medición.

9. De las siguientes situaciones ¿cuales considera usted que el Consejo Comunal toma para evaluar su situación presente?

Observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado.

Se toma en cuenta las inquietudes que tenga una sola persona.

Imagen del Consejo Comunal

Comunicación Comunal

Implementación de tecnología

Habilidad para atraer a la comunidad

Nivel de Organización.

Calidad de vida

Ejecución de proyectos

Acceso a organismo publico

Solo se toma en cuenta los que los voceros consideren sin importar la opinión de todos los actores.

10. A la hora de evaluar las capacidades financieras del Consejo Comunal, de acuerdo a su criterio ¿cuales se toman en cuenta?

El nivel de deuda de las personas.

La administración de los recursos.

La ejecución financiera de los proyectos.

Los gastos de operación del Consejo Comunal.

La utilidad neta.

No se realizan ninguna evaluación.

11. De acuerdo a su criterio ¿Que tipos de factores evalúa su Consejo Comunal para saber sus oportunidades y amenazas?

- Las personas _____
- La estructura organizativa _____
- Aspectos jurídicos. _____
- Aspectos económicos (macro-micro) _____
- Aspectos sociales, culturales, demográficos _____
- Ninguno de los anteriores. _____

12. De acuerdo a su criterio ¿cuales elementos domina notablemente su Consejo Comunal?

- Cumplimiento de la ley de Consejo Comunal _____
- Elaboración de planes estratégicos y análisis estratégicos _____
- Respuesta inmediatas a condiciones cambiantes _____
- Conocimiento del plan de desarrollo socio económico de la nación y el plan de desarrollo local _____
- Conocimiento de la ley de las Comunas _____
- Conocimiento en la Ley Consejo Federal de Gobierno _____
- Elaboración de estrategias dirigidas a minimizar las amenazas en la comunidad _____

13. De acuerdo a su criterio ¿cual de los siguientes elementos hay que tomar en cuenta para examinar el entorno del Consejo Comunal?

Identificar debilidades y fortalezas

Identificar amenazas y oportunidades

Conocer el nivel de educación

Identificar elementos externos destructivos para el Consejo Comunal.

14. ¿Con que frecuencia el Consejo Comunal evalúa su entorno?

Frecuentemente

A veces

Nunca.

15. A la hora de evaluar los factores que están fuera del Consejo Comunal ¿Cuales elementos se toman en cuenta?

Establecer comunicación solo con la comunidad

Realizar análisis interno con la comunidad

Interactuó con los voceros y voceras de otras comunidades

Se evalúa las relaciones políticas solo para coordinar actividades partidistas.

16. De acuerdo a su criterio ¿El Consejo Comunal toma en cuenta las siguientes opciones?

La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela _____

Leyes inherentes al Consejo Comunal _____

El desempleo en el municipio _____

La actividad económica en su entorno _____

La inflación _____

Coordinación entre los organismo municipales, estatales y nacionales _____

Capacidad interactuar a través de las nuevas tecnología de información y comunicación _____

17. De acuerdo a su criterio ¿Cuales de las siguientes opciones su Consejo Comunal no promueve?

Trabajo en equipo _____

Participación Comunitaria _____

Liderazgo _____

Diagnostico _____

18. De acuerdo a su criterio ¿Cuales de las siguientes situaciones siempre se llevan a cabo en su Consejo Comunal?

Se identifica los problemas y obstáculos de la Comunidad _____

Se difunden las estrategias a seguir _____

Se aplican normativas internas para su funcionamiento _____

Se hacen explícitos los principios y valores que inspiran el Consejo Comunal _____

Los miembros de la Comunidad interactúan en la toma de decisiones _____

Se identifican actividades que se realizan de una manera adecuada o deficiente y que pudiera perjudicar el funcionamiento interno del Consejo Comunal _____

19. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles aspecto el Consejo Comunal debe reforzar?

Nivel Académico _____

Experiencia técnica _____

Sentido de Pertenencia _____

Conocimiento sobre los estatus del Consejo Comunal _____

20. De acuerdo a su criterio, su Consejo Comunal toma en cuenta lo siguiente:

Se alinea a los 7 ejes estratégicos para el desarrollo económico y social.

Es conocida la misión del Consejo Comunal.

Articulación con instituciones del Ministerio del Poder Popular de la Comunas, en pro del desarrollo del Consejo Comunal.

Establece y ejecuta planes comunales.

21. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles controles no se practican en el Consejo Comunal?

Control financiero

Avance físico y financieros de los proyectos que ejecuta cada mesa del Consejo Comunal

Indicadores relacionados a la eficacia de la Gestión del Consejo Comunal.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS CONSEJOS COMUNALES. CASO: CONSEJO COMUNAL “GUARITOS VI” DE LA PARROQUIA ALTO DE LOS GODOS DEL MUNICIPIO MATURIN ESTADO MONAGAS, BASADO EN LA FILOSOFIA DE SERNA GÓMEZ
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Pérez V, Jorge A	C VLAC	
	e -mail	jorgepex@gmail.com
	e -mail	jorgepex@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Gerencia Estratégica
Consejo Comunal
Gerencia Comunitaria
Modelo Gerencial

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El presente trabajo de investigación estuvo dirigido a estudiar la situación actual sobre el modelo gerencial del Consejo Comunal Guarito VI parroquia Alto de los Godos del municipio Maturín; del cual se presumen ciertas debilidades en la dirección y aplicación de la ley de Consejo Comunales lo que afecta tanto desde el punto de vista administrativo como gerencial. Desde esta perspectiva y en una óptica metodológica cuantitativa, se diseñó la investigación como un estudio de campo de carácter descriptivo; enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Se practicó la observación no participante y el cuestionario como técnicas principales de recolección de datos. En atención al interés de la investigación, la población estuvo integrada por las voceras y voceros que conforman el Consejo Comunal; a los cuales les fueron aplicados los instrumentos, previa validez y confiabilidad a través del juicio de expertos y análisis del contenido. Posteriormente, los resultados obtenidos se examinaron e interpretaron mediante el análisis descriptivo explicativo comparando el deber ser establecido en el Marco Teórico, luego se hicieron las inferencias a que dieran lugar. Lo anterior permitió llegar a las conclusiones, que en términos generales ratifican las carencias gerenciales dentro del Consejo Comunal; de allí que las recomendaciones dadas marquen el camino hacia una modernización de la Gerencia Comunitaria en Pro de una gestión Comunal más eficiente. Adicionalmente se diseñó un modelo de Gerencia Estratégica para la Consolidación del Consejo Comunal, conformado por aspectos claves, tales como: diagnóstico, dirección estratégica, formulación de las estrategias, conformación de equipos de alto desempeño. Con este modelo se pretende que la Gerencia Comunitaria mejore la administración del Consejo Comunal, permitiendo que todos las voceros y voceros participen en la elaboración y ejecución de estrategias en beneficio de la comunidad.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Vasquez V, Ângela	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 12.887.704
	e-mail	aregue2004@yahoo.com
	e-mail	
Cordova S, Carmen R.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 10.516.528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
	e-mail	
Astudillo x, Eugenia	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 10.880.307
	e-mail	George.martinez@yahoo.es
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	03	22

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
JORGEPEX.DOCX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L
M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4
5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Gerencial General.

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: _____
Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURVELO
Secretario

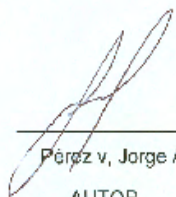


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

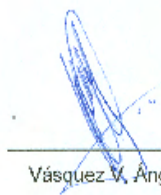
JABC/YGC/maruja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización.



Pérez v, Jorge A.
AUTOR



Vásquez V, Ángela
ASESOR