



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A PROYECTOS
COMUNITARIOS DE CONSTRUCCION.
CASO DE ESTUDIO: ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA.**

Elaborado por: Ing. Eglimar Tirado
Tutor: Ing. Alexander Cabrera MSc.

VALENCIA, JUNIO 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A PROYECTOS
COMUNITARIOS DE CONSTRUCCION
CASO DE ESTUDIO: ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA.**

Elaborado por: Ing. Tirado R. Eglimar

Trabajo de grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia de Construcción.

VALENCIA, JUNIO 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A PROYECTOS
COMUNITARIOS DE CONSTRUCCION
CASO DE ESTUDIO: ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA.**

Autora: Ing. Eglimar Tirado R.

**Aprobado en el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo por
Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa:**

Profesora Sandra Lugo _____
Profesora Gabriela Prado _____
Profesor Fernando Villalobos _____
Profesor Gómez Arnoldo _____
Profesor Fernando Torres _____

Valencia, junio2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A PROYECTOS COMUNITARIOS DE CONSTRUCCION, CASO DE ESTUDIO: ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA**, presentado por: Ing. Eglimar Tirado, para optar al Título de Magister en Gerencia de Construcción, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre, Apellido, C.I., Firma del Jurado

Valencia, Junio 2016

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza y concederme estos dones.

Por ser la niña de sus ojos y darme tantas bendiciones.

A mis padres y Hermanos, este logro es de ustedes y por ustedes.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas a quienes hay algo que agradecer lo vivido durante todos estos años...

A mis padres *Manuel Salvador y Eglee Victoria*, por estar siempre allí, acompañandome, apoyandome y escuchandome, por confiar en mí, por creer en mí...por ser modelos de perseverancia y trabajo, y por siempre estar dispuestos a hacer cualquier sacrificio por mi bienestar. Estoy inmensamente agradecida y siempre los llevare en mi corazón.

A mis hermanos *Joan, Johanser y Joangel*, por brindarme toda sus alegrías y por apoyarme siempre.

A mi sobrino Luis Manuel, por devolverme la paz en los malos momentos.

A mi adorada tía *Seila*, por ser mi amiga, mi consejera, por demostrarme que nunca es tarde, que lo importante es querer! te quiero tía no se te olvide..!

A todos mis amigos del Grupete B: Nayla Hernández, Roció Rojas, Karla Noguera, María Laura Martínez, Carlos Rivas, Juan Cuesta, Carlos Sierralta, Luis Patiño, Edras Rivero, Adeldo Farias, Andrew Pettay, Gerardo Yoris, y también a sus esposas (os) y crías, por todo su apoyo, por acompañarme y ayudarme, por todos los momentos que compartimos, y por demostrarme que los planes B son buenos!...gracias a todos y los quiero mucho!!!

A mi tutor y amigo Alexander Cabrera, por motivarme y enseñarme que SI SE PUEDE!!!!

A Yusiel Perez, por todo su apoyo en la metodología de este trabajo.

Y por último, pero más importante, a Dios y a la Virgen, gracias por poner en mi camino a todas estas personas especiales que han marcado mi vida, a través de ellos me han acompañado en este camino y me han dado la fuerza, el apoyo y la fe con la que he sabido salir adelante...

Mil gracias a todos!!!

INDICE

| | |
|--|------|
| INDICE DE CUADROS..... | x |
| INDICE DE GRÁFICOS..... | xi |
| RESUMEN..... | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| CAPITULO I | |
| El Problema | |
| Planteamiento del problema..... | 15 |
| Objetivos de la Investigación..... | 19 |
| Objetivo general..... | 19 |
| Objetivos Específicos..... | 19 |
| Justificación de la investigación..... | 20 |
| CAPITULO II | |
| Marco Teórico | |
| Antecedentes de la Investigación | 24 |
| Bases Teóricas | 26 |
| CAPITULO III | |
| Marco Metodológico | |
| Naturaleza de la Investigación | 44 |
| Tipo de Investigación | 45 |

| | |
|--|-----|
| Diseño de la Investigación | 45 |
| Población | 46 |
| Muestra | 47 |
| Técnica e instrumentos de recolección de datos..... | 47 |
| Validez..... | 48 |
| Confiabilidad..... | 49 |
| Técnicas y análisis de datos..... | 49 |
| CAPÍTULO IV | |
| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | |
| Análisis de los Resultados..... | 51 |
| Análisis de la encuesta aplicada comunidad..... | 52 |
| Análisis del cuestionario aplicado a la muestra tomada de la Alcaldía..... | 73 |
| Factibilidad de la Propuesta..... | 77 |
| CAPITULO V | |
| LA PROPUESTA | |
| Presentación de la Propuesta..... | 82 |
| Objetivos de la propuesta..... | 83 |
| Conclusiones | 103 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 105 |
| ANEXOS..... | 108 |

INDICE DE CUADROS

| Cuadro | | p |
|--------|---|----|
| 1 | Operacionalización de variables | 42 |
| 2 | Consenso para elección de proyectos | 52 |
| 3 | Comunicación entre comunidad y junta comunal..... | 53 |
| 4 | Asistencia de la comunidad | 54 |
| 5 | Asistencia para tomar decisiones | 55 |
| 6 | Establecimiento de normas para proyectos | 56 |
| 7 | Respeto por las normas..... | 57 |
| 8 | Conocimiento de las normas | 58 |
| 9 | Votación para tomar decisiones..... | 59 |
| 10 | Otras técnicas de votación para tomar decisiones..... | 60 |
| 11 | Coordinación por parte de la junta comunal..... | 61 |
| 12 | Actividades para consensos..... | 62 |
| 13 | Herramienta para tomar decisiones..... | 63 |
| 14 | Diagnóstico del problema..... | 64 |
| 15 | Presupuesto..... | 65 |
| 16 | Cronograma Previo..... | 66 |
| 17 | Organización de la comunidad..... | 67 |
| 18 | Recursos..... | 68 |
| 19 | Decisiones favorables..... | 69 |
| 17 | Mejoras en la toma de decisiones..... | 70 |
| 18 | Herramientas para la toma de decisiones..... | 71 |
| 19 | Decisiones favorables..... | 72 |

INDICE DE GRÁFICOS

| Gráficos | p |
|---|----|
| 1 Consenso para elección de proyectos | 52 |
| 2 Comunicación entre comunidad y junta comunal..... | 53 |
| 3 Asistencia de la comunidad | 54 |
| 4 Asistencia para tomar decisiones | 55 |
| 5 Establecimiento de normas para proyectos | 56 |
| 6 Respeto por las normas..... | 57 |
| 7 Conocimiento de las normas | 58 |
| 8 Votación para tomar decisiones..... | 59 |
| 9 Coordinación por parte de la junta comunal..... | 60 |
| 10 Actividades para consensos | 61 |
| 11 Participación activa de la comunidad..... | 62 |
| 12 Herramienta para tomar decisiones..... | 63 |
| 13 Diagnóstico del problema..... | 64 |
| 14 Presupuesto..... | 65 |
| 15 Cronograma Previo | 66 |
| 16 Organización de la comunidad..... | 67 |
| 17 Recursos..... | 68 |
| 18 Decisiones favorables..... | 69 |
| 19 Mejoras en la toma de decisiones..... | 70 |
| 20 Herramientas para la toma de decisiones..... | 71 |
| 21 Decisiones favorables..... | 72 |



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A PROYECTOS
COMUNITARIOS DE CONSTRUCCION
CASO DE ESTUDIO: ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA.**

AUTOR: Eglimar Tirado
TUTOR: Alexander Cabrera
Fecha: Junio, 2016

RESUMEN

Este estudio se fundamentó en las observaciones de la investigadora sobre el problema para lograr con éxito los proyectos comunitarios de construcción en Guacara que se ejecutan por parte de la Alcaldía, que se ven limitados por la falta de planificación y decisiones de la misma comunidad, en vista de esto se planteó como objetivo proponer lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción. Para cumplir con el objetivo se realizó una investigación fundamentándose en las teorías de Toma de decisiones de Herbert (1947) y de Gerencia Social de Kliksberg (1997); el estudio fue de campo de tipo descriptiva, para lo cual se realizó dos tipos de cuestionarios, uno aplicado a los miembros del equipo de proyectos de la Alcaldía de Guacara y otro a diez (10) miembros de los consejos comunales, una vez analizados los datos se interpretaron y se llegó a la conclusión de la necesidad una propuesta para promover la participación comunitaria a través de una herramienta que les sirva de apoyo para organizar ideas y prioridades de todos sus miembros, de manera tal que se pueda llegar a un diagnóstico real para consolidar soluciones factibles.

Descriptor: Lineamientos, Toma de Decisiones, Gerencia Social, proyectos Comunitarios



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**GENERAL GUIDELINES PROPOSED FOR MAKING DECISION IN
SOCIAL MANAGEMENT DIRECTED TO COMMUNITY CONSTRUCTION
PROJECTS. STUDY CASE: GUACARA MAYORALTY.**

AUTOR: Eglimar Tirado
TUTOR: Alexander Cabrera
Fecha: Junio, 2016

ABSTRACT

This study was based on observations of the researcher about the problem to achieve successful community building projects in Guacara that run by the Mayor's Office, which are limited by the lack of planning and decisions of the community, in view of this was raised as objective proposing general guidelines for decision making in social management directed to community projects. To meet the goal was an investigation based on making decision theories of Herbert (1947) and Social management of Kliksberg (1997); the study was descriptive field, which was carried out two types of questionnaires, one applied to the projects of the municipality of Guacara and other team members ten (10) members of the communal councils, once analyzed the data was interpreted and a proposal was reached at the conclusion of the need to promote community participation through a tool that serves them support to organize ideas and priorities of all its members, in such a way that you can get to a real diagnosis to consolidate feasible solutions.

Key words: Guidelines, making decision, Social management, community projects

INTRODUCCIÓN

La gerencia se apoya en herramientas para buscar respuestas satisfactorias a las exigencias como: el manejo de la complejidad, incertidumbre y la resolución de conflictos, por consiguiente la toma de decisiones es indispensable en cualquiera de sus pasos a seguir. Las herramientas de la gerencia, tanto social como de proyectos son metodologías e instrumentos para el análisis, diseño implementación, seguimiento y evaluación de las políticas y programas sociales.

Por consiguiente la coordinación de los que participan en la planeación de los proyectos ha de llegar a un consenso para encaminar las acciones a la mejor alternativa, por lo tanto el estudio tiene como objetivo proponer lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción.

El presente estudio se organizó para cumplir esta meta mediante estrategias gerenciales y otros recursos que se plantearan a continuación y que se estructuran de la siguiente manera:

El Capítulo I, está orientado a plantear de una forma precisa el problema de investigación, delimitándose con el fin de obtener la claridad necesaria para su estudio. La justificación revela las distintas razones que apoyan la investigación, los objetivos, general y específicos están orientados a la resolución del problema.

En el Capítulo II, se presentan los antecedentes que apoyan la investigación, el contexto organizacional y las bases teóricas que la sustentan.

En el Capítulo III, se describe el diseño y el tipo de investigación empleada señalando la población en estudio y la muestra tomada para la aplicación de

instrumentos y técnicas de recolección de información con el fin de establecer lineamientos o patrones para su estudio y análisis según las fases de la investigación.

En el Capítulo IV, se representa el procesamiento de los datos, e interpretación de los resultados: Es la descripción de la realidad actual, detalla cada resultado y efectúa un análisis de la aplicación del instrumento de recolección de información y reseña el logro de los objetivos para llegar a una conclusión con base al estudio realizado.

En el Capítulo V, se explica la Propuesta, su fundamentación, los objetivos, las estrategias a cumplir y la síntesis de la misma.

En el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, de acuerdo a los objetivos de la investigación. Se agregan las Referencias y anexos del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El hombre como individuo es un ser social por naturaleza, que está en constante búsqueda de relacionarse con el entorno y con sus iguales, es por ello que surgen diferentes ciencias que estudian al hombre dentro de la sociedad, las conductas y normas como lineamientos para poder convivir.

Para lograr que la sociedad avance de una manera eficaz en pro del desarrollo de cada uno de los ciudadanos y en la sociedad en general, la gerencia según Licha (1999) es un proceso que ayuda a la “implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población” (p 25)

En este sentido la gerencia ayuda a la población de manera integral universal de forma interdisciplinaria e intersectorial, al conocimiento y a la práctica, fundamentándose en el proceso de toma de decisiones de manera estratégica para luego convertirla en acciones públicas en beneficio del bienestar (Licha, 1999).

Por otra parte, la gerencia desde el punto de vista comunitario es un nuevo enfoque de la administración para involucrar a la comunidad en la transformación de su realidad y de la situación presente. La principal característica es el acercamiento de la comunidad en los procesos gerenciales, y hacer eficaz los recursos humanos como material de ejecución, es decir que la comunidad sea aporte de la realización de los planes de mejora a través de la participación activa.

Igualmente la gerencia comunitaria es una estrategia que se basa en la toma de decisiones, las acciones a ejecutar, el seguimiento y la evaluación de los resultados; todo lo anterior en base a la eficacia, la igualdad, la eficiencia y la sostenibilidad.

En Venezuela la organización comunitaria es una estructura que opera dentro de las sociedades para satisfacer las necesidades de dicha población; y que está representada por entes llamados Consejos Comunales, que son grupos de participación ciudadana con el objetivo de solventar las demandas de la comunidad que los integra; de esta manera se fortalece el poder popular y el desarrollo de la nación.

En la actualidad la administración del Ejecutivo de Venezuela, se plantea en el equilibrio social para minimizar las diferencias que afectan a la sociedad a través de la exclusión e injusticia social, así como también ayudar al desarrollo integral del ciudadano (Azócar, 2009).

Este principio tiene base jurídica en la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) específicamente en los artículos 62 y 132; que establecen el derecho de todos a participar solidariamente con la vida política, civil y comunitaria del país, haciendo mención a modelos y mecanismos de participación por medio de la gerencia social.

Azocar afirma que varios estados del país como en el Estado Portuguesa, la participación ciudadana ha sido asumida de manera tal que se han creado centros pilotos de recolección de propuestas, para luego llevarlas a programa y proyectos para el beneficio social, además de ser un instrumento de guía, también es una estrategia para desarrollar los intereses de las comunidades participativas.

Es importante resaltar, que los proyectos son la base en el planeamiento de las mejoras que las comunidades organizadas se trazan como objetivo, al respecto el Departamento de Planeación Nacional Colombiano (DNP), define proyecto:

Como un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar un objetivo específico concreto dentro de unos límites de presupuesto y tiempo determinado. El Proyecto, es una herramienta que facilita la satisfacción de las necesidades de la población y que los requerimientos del desarrollo sean tenidos en cuenta en la programación de inversiones públicas. Por lo tanto sirven para articular la planeación con las inversiones (p, 9)

Desde esta perspectiva, se entiende que un proyecto como herramienta ha de estar coordinado bajo lineamientos de gerencia y de esta manera administrar recursos, para que este pueda ser terminado dentro de los parámetros de alcance, presupuesto y tiempo, que ha de ser planteados al iniciarse, es por ello que para la administración se requiere de habilidades y competencias específicas, entre ellas la capacidad de tomar decisiones asertivas.

En consonancia con lo anterior, la gerencia se apoya en herramientas para buscar respuestas satisfactorias a las exigencias como: el manejo de la complejidad, y la incertidumbre y la resolución de conflictos, por consiguiente la toma de decisiones es indispensable en cualquiera de sus pasos a seguir. Las herramientas de la gerencia, tanto social como de proyectos Gómez (2003) “son el conjunto de metodologías e instrumentos para el análisis, diseño implementación, seguimiento y evaluación de las políticas y programas sociales, así como las técnicas para la resolución de conflictos, metodologías de participación y las de estructuración y coordinación de redes” (p, 13)

Por consiguiente la coordinación de los que participan en la planeación de los proyectos ha de llegar a un consenso para encaminar las acciones a la mejor alternativa, esta es la fase de preparación del proyecto que según González (2007) es:

Es una etapa crucial en la que se sientan las bases del proyecto o programa, partiendo de un conocimiento de la realidad y estableciendo la situación a la que se quiere llegar. Los proyectos se pueden estructurar en varios momentos que mencionábamos con antelación:

- La identificación de necesidades y potencialidades o diagnóstico.
- La planificación de la intervención.

- La formulación del proyecto y programa y búsqueda de financiación.
(p, 13)

Desde esta perspectiva, se puede entender la importancia de tomar decisiones en cada una de las fases o momentos del proceso de formación del proyecto, y estas decisiones deben ser tomadas en consenso grupal, bajo una serie de condiciones propias de cada comunidad específica. Para ello se utilizan herramientas tales como: la lluvia de ideas, el mapa mental, matriz DOFA, espina de pescado, entrevistas, talleres grupales y de discusión; en fin una serie de técnicas que sirven para visualizar y contratar ideas y alternativas de solución; sin embargo existen proyectos fracasan por la falta de coordinación en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, el proceso de planeamiento de programas o proyectos, no es tarea fácil, y aún más si depende de la coordinación de un grupo de personas representativo de una comunidad, que puede llegar a ser integrada por cientos de familias, sin omitir, la situación geográfica, cultural y económica que posee cada una de esas comunidades de forma particular.

En este sentido se plantea que algunas comunidades no llegan a la ejecución de sus proyectos por falta de organización desde su inicio, ya que no cuentan con las herramientas adecuadas, o por el desconocimiento de las mismas, con base en la gerencia social. Esto trae como consecuencia, que el consenso de los integrantes de la comunidad y de los Consejos Comunales, no coordinan esfuerzos, y lo que es peor no llegan a un acuerdo concreto de sus prioridades, necesidades y recursos, por lo que se refleja en los no óptimos resultados de los proyectos o en la no realización de los mismos.

Por lo antes señalado, la investigadora partiendo de su experiencia en el área de administración y control de obras, en el Municipio Guacara durante el período 2006 al 2009, según información de Alcaldía de Guacara del Departamento de Proyectos, las comunidades del municipio tenían como características principales las siguientes:

no llegan a un consenso a la hora de decidir cuáles son sus proyectos prioritarios, la mayoría de los integrantes estaban en desacuerdo con los proyectos que se ejecutaban debido a que no todos los consideraban prioritarios, así como también se observó la inasistencia de los integrantes de la comunidad para decidir qué proyectos ejecutar y cuáles no, es decir, existe confrontación ya que las decisiones no son tomadas de forma adecuada, trayendo como consecuencia, el desacuerdo de los integrantes del grupo planificador, impidiendo la culminación de los planes trazados.

En vista de que a la final los afectados son la comunidad, y al que al mismo tiempo son los protagonistas para el desarrollo de los proyectos, es evidente la necesidad de contar con procedimientos que los integre a todos, de manera equitativa sin distinciones entre los miembros y que tenga como resultado la ejecución de un proyecto concreto, en base a la toma de decisiones bajo lineamientos organizados en beneficio de los intereses comunitarios. Esta falta de organización y del uso adecuado de herramientas eficaces para la comunidad en el proceso de toma de decisiones lleva al investigador a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las comunidades para la toma de decisiones en los proyectos comunitarios?, ¿Cuál será la factibilidad técnica y financiera de diseñar una herramienta para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios?, ¿Cómo se podrá diseñar lineamientos para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios? ¿Será necesario proponer lineamientos para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en la toma de decisiones para los proyectos comunitarios a nivel de junta comunal.

Determinar la factibilidad técnica y financiera de una herramienta para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios.

Diseñar lineamientos para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción.

Justificación

Debido al nuevo enfoque comunitario de las políticas actuales, en Venezuela se le ha dado una posición privilegiada a las comunidades en cuanto a la participación en la solución de los propios problemas y a la satisfacción de las propias necesidades, por este motivo hoy en día a través de los Consejos Comunales, se manifiesta el poder popular, bajo el planteamiento, de que todos tienen el derecho equitativo de mejorar la calidad de vida, y el deber también, de colaborar con la ejecución de actividades en beneficio de esa mejora.

Sin embargo se presenta la situación de que los Consejos Comunales no llegan a acuerdos sólidos con el apoyo de las comunidades que representan debido a que no tienen una toma de decisiones asertiva bloqueando la finalización con éxito de los proyectos. En base a este problema, este estudio pretende proponer lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios, con el fin de ayudar a los miembros de la comunidad a aprovechar todas sus posibilidades de alcanzar con éxito a sus objetivos.

Es por ello que a través de este estudio, el investigador aportará ideas con fundamento teórico y con aplicabilidad en la realización de proyectos, concretamente en base a herramientas ajustadas a las necesidades de grupos sociales organizados en Consejos Comunales. Por lo tanto tiene importancia política y social, ya que propone lineamientos para la toma de decisiones en el proceso de la planificación de proyectos comunitarios, teniendo como misión de mejorar la calidad de vida de un gran número de individuos y grupos familiares, ayudando a la coordinación y organización de acciones.

En este sentido, el beneficio social es que cada comunidad maneje herramientas y técnicas que los ayude a llegar a soluciones factibles, y por consiguiente, esto ayudará al éxito de los objetivos y al avance del desarrollo como comunidad, trayendo como consecuencia el progreso social, cultural y económico de la nación, optimizando las actividades productivas de todos.

En cuanto a su aporte económico, es indiscutible que en cada proyecto que se planea se invierte tiempo y dinero, así como recursos humanos, por lo tanto si se lleva a cabo los resultados que se pretenden es el éxito, cuando esto no sucede se considera una pérdida para todos los involucrados; es por esto que tomar la decisión correcta con respecto a cada aspecto que implica la planeación del proyecto, es de suma importancia para el éxito del mismo; en consecuencia esta propuesta podrá ayudar a las comunidades a que las decisiones que tomen sean basadas en lineamientos que organice sus prioridades, necesidades, posibilidades y expectativas, garantizando una inversión productiva.

Por otra parte, tiene relevancia contemporánea, debido a que aporta una técnica innovadora y creativa que se ajusta al contexto actual de los proyectos comunitarios que se están llevando a cabo, como modalidad de gestión social en el país; por lo

tanto es una propuesta sin precedente debido a su especificidad contextual a las necesidades actuales en los consejos comunales venezolanos.

Por último la importancia de esta investigación desde el punto de vista académico, se manifiesta en que la misma esta enmarcada dentro de la primera línea de investigación de la Maestría en curso: el desarrollo de *Sistemas de Información Gerencial*, orientados al desarrollo e implementación de sistemas administrativos de información que permitan y faciliten la toma de decisiones gerenciales en la construcción, a través de lineamientos en base a la implementación de las teorías, métodos y técnicas, las cuales permitirán encontrar soluciones concretas a la problemática, aportando comprensión productiva y práctica acerca de la toma de decisiones en los Proyectos Comunitarios.

Delimitación

Este estudio se realizará en la Alcaldía de Guacara Estado Carabobo, en el cual se propondrá lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios, para ello se realizará un diagnóstico y a partir de sus resultados se determinará la necesidad de la propuesta, y en base a ello se diseñarán los lineamientos, así como también se estimará la factibilidad técnica y financiera de la propuesta. Para su desarrollo se considerará un período aproximado de seis meses.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Los trabajos de investigación requieren que sus planificadores o ejecutores, realicen una búsqueda eficiente sobre aquellos estudios preliminares, que permitan contextualizar técnica y teóricamente el trabajo que se realiza. Para el desarrollo de la presente investigación sirvieron de refuerzo, diversos trabajos que fueron utilizados como soporte para profundizar en los análisis. Al respecto, Ramírez (2001), señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el tema planteado, constituye los antecedentes de dicho problema” (p.69). Establecer estos antecedentes, de ninguna manera es hacer un recuento histórico del mismo, sino se trata de formar una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados, con el fin de tener una base que sirva de orientación para la investigación.

En este sentido, se consultó el estudio de Ferrer, Ferrer, Silva, y Nava (2010) denominado “La gerencia social y su alcance en un mundo globalizado” cuyo propósito principal de este artículo fue el hacer una revisión teórica de la Gerencia Social y su alcance en un mundo globalizado; mediante el método documental. El análisis de las premisas teóricas reveló que la dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda una gerencia social para enfrentar los retos del mundo globalizado, fundamentada desde ciertos requerimientos fundamentales: los conocimientos, la experiencia, las habilidades, los valores y las actitudes, como competencias indispensables para administrar la problemática compleja, llena de incertidumbres y desafíos del nuevo milenio. Por lo tanto los autores concluyen que

el escenario actual reclama la formación de gerentes sociales comprometidos en la construcción de una sociedad más justa, incluyente, participativa, democrática, responsable y solidaria. Este antecedente se relaciona con el estudio que se presenta en el sentido de que ambos buscan identificar cambios y transformaciones frente a la misión de la gerencia social, reconociendo que el proceso implica nuevos retos sobre la manera como se debe atender y administrar la problemática social para superar los problemas en la ejecución de los programas sociales.

Lo que sugiere que el tipo de gerencia que se necesita hoy es ir más allá de lo tradicional e internarse en el nuevo orden social de investigación y desarrollo que se está conformando, en este caso, creando nuevas herramientas que faciliten el proceso de gerencia, en la toma de decisiones contribuyendo a la democratización de la esfera pública, programas y proyectos, promoviendo el compromiso y la responsabilidad de las personas, para el desarrollo y transformación de necesidades comunes, con base a los criterios de eficiencia, eficacia, justicia, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

Por otra parte se utilizó como antecedente el estudio de Pardo (2011) titulado, “Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social” cuyo objetivo principal fue establecer el papel de las redes sociales en el desarrollo de la gerencia social global. La investigación se realizó a partir de una propuesta metodológica de enfoque sistémico, como parte de la prospectiva que comprende el sistema como un conjunto orgánico en el que sus partes crean subsistemas dependientes y que a partir de dicha comprensión se realiza una proyección hacia el futuro, aportando argumentos para las decisiones que en el futuro puede o no tomar la sociedad.

Identificó las incidencias actuales en el ámbito de gerencia social, y las realidades futuras del papel de la gerencia social en el contexto de la globalización y las tendencias del desarrollo social en los planos económico, político, social y cultural. Por consiguiente guarda relación con el presente estudio ya que ambas aportan claridad sobre el modo en que actúa la gerencia social, reconociendo sus cambios y las

posibilidades de emprender nuevas acciones frente a los retos que la sociedad impone. Igualmente ambos estudios admiten la importancia de la búsqueda de espacios y momentos para la interacción social con el propósito fundamental de atender las necesidades y problemas sociales, el cual involucra la toma de decisiones que coordinen las acciones en la ejecución de proyectos.

Igualmente se consultó el trabajo de Coronado (2008) titulado “Gerencia Social: prospectiva o utopía”, cuyo objetivo fue descubrir e interpretar el capital social comunitario como la capacidad de un grupo humano de emprender acciones colectivas, que redunden en beneficio de todos los miembros con visión prospectiva o descubrirla como una utopía más, según su plano estructural. Este estudio fue de tipo documental, y su autora pudo concluir que es posible generar capital humano mientras que se desarrollen acciones concretas destinadas a la intervención social, mediante técnicas y métodos que ayuden a la coordinación del grupo. Este estudio aporta las técnicas, para que los grupos concrete acciones que lo encamine a objetivos en común, y de esa manera aprovechar el capital humano en beneficio de todos; al igual que en esta propuesta, mediante el diseño de lineamientos en la toma de decisiones que faciliten, de manera metódica, las acciones a seguir por el grupo comunitario en el desarrollo de sus proyectos.

Por último, el estudio de Romero (2007) fue considerado pertinente como antecedente, denominado “Estrategias para la toma de decisiones generales con la utilización de sistemas de Información”, que tuvo como propósitos demostrar que los sistemas de información ayudan en gran medida a mejorar la toma de decisiones de los gerentes, administradores y personal en general de la empresa. Para ello, utilizó el método descriptivo, de campo y la consulta bibliográfica. Concluye que la comunicación es el factor clave para minimizar las barreras que pudiesen existir entre los departamentos de la organización, sin embargo, la coordinación de acción será primordial para la optimización en la toma de decisiones, ya que el correcto manejo de la información, será capaz a la administración tomar decisiones adecuadas en el

momento que se requiere. Por lo tanto, este estudio aporta la manera de abordar las decisiones que son de prioridad para alcanzar las metas planteadas, y que en el proceso se tiene que tomar en cuenta la comunicación entre el equipo de trabajo, tal como pretende abordar este estudio a través de los lineamientos propuestos.

Bases Teóricas

El marco teórico, a través de teorías que serán integradas a la investigación ampliará, aún más, la descripción del problema que se espera resolver. Es importante recordar que toda ciencia está fundamentada por dos aspectos básicos: la teoría y el método de trabajo. Esto significa que toda teoría se dirige a buscar una explicación científica del fenómeno que se está estudiando.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2006), señala que las bases teóricas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presenta ordenando los términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar” (p. 89). Con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, las cuales se detallan a continuación.

Teoría de Toma de decisiones (Herbert Simon, 1947)

Tomar decisiones es un proceso conocido por todas las personas, ya que es una acción que se realiza todos los días en todo momento, tanto que muchas de ellas se toman de forma automática, por ello se debe tener cuidado al tomarlas. Para lograr tomar buenas decisiones se debe pensar de forma ordenada y llegar a establecer un proceso mental controlado, lo que implica una tarea nada fácil. Existen muchas condiciones en el entorno que están en constante cambio, esto implica que no se debe tomar decisiones de forma mecánica bajo una actitud intuitiva; si esto fuera la manera

de tomar decisiones en el campo administrativo o gerencial por ejemplo, sin duda se corre el riesgo de llegar a una trampa o a una situación sin salida.

Desde esta perspectiva, Herbert Simon consideró que, que en el proceso de las decisiones humanas, se debe considerar al hombre como un ser que no es ni totalmente racional, como lo esperan los economistas, ni es totalmente influido por el medio ambiente, como lo expresa la psicología. Desde el punto de vista organizacional, que se refiere a una institución orientada por individuos hacia un mismo objetivo, se debe considerar al hombre como capaz de tener racionalidad de manera limitada, y que a su vez se relaciona con el entorno.

En las organizaciones el proceso de tomar decisiones será determinada por la meta general de la misma, y es tomada a nivel administrativo, es por ello que dicha administración debe fundamentarse en principios que aseguren acciones efectivas en pro de las finalidades.

En cuanto a la ejecución de las decisiones tomadas en una organización, recae en sobre el nivel más bajo de la jerarquía administrativa, es decir en el personal operativo, por lo que los que están en un nivel más elevado, tendrán la tarea de velar, supervisar y motivar el núcleo operativo para que se concrete los objetivos.

En cuanto al funcionamiento de las organizaciones pequeñas la influencia de los supervisores sobre los empleados operativos puede ser directa, pero en las grandes empresas, interfieren varios niveles de supervisiones intermedios entre los superiores y el trabajador, y que a su vez, están sujetos a influencias de otros niveles más altos; lo que trae como consecuencia, que la comunicación y la influencia llega con una serie de cambios antes de que llegue al personal operativo.

Es por ello que Simon (1984) establece que las organizaciones deben centrarse en el comportamiento del personal operatorio, ya que de este depende el éxito el

funcionamiento de la misma; por lo tanto se ha de correlacionar la manera en que las decisiones y el comportamiento de los empleados se ven influidos dentro y por la organización.

Igualmente, Simon considera que las organizaciones son sistemas y sus trabajadores son los mecanismos que toman las decisiones, entre ellas la decisión primaria de formar parte de ella, y una vez que se integra a la misma, el individuo prioriza los propósitos de la empresa subordinando los personales.

Por otra parte esta teoría sostiene que el hombre carece de una racionalidad perfecta para tomar decisiones y que no existen técnicas matemáticas perfectas para auxiliarlo en la toma de decisiones; admitiendo que existen factores que, según Simon, establecen fronteras o límites a la capacidad humana de tomar decisiones.

Por lo anteriormente expresado, es importante resaltar que: en “muchos casos el proceso selectivo consiste en una acción refleja establecida, que es racional pero no necesariamente consciente ni deliberada. En otros casos la selección es producto de una compleja cadena de actividades. Todos los casos tienen en común la existencia de múltiples alternativas posibles de ser emprendidas por el individuo; estas numerosas alternativas quedan reducidas a aquella que luego es llevada a cabo. El proceso decisorio encierra matices de selección consciente, deliberada y racional, es decir, presenta un cierto grado de estos elementos o no (p, 23)

Desde esta perspectiva, Simon (1984) también opina que existe dificultades en llegar a una respuesta oportuna para tomar decisiones adecuadas ya que señala que los problemas no llegan al administrativo cuidadosamente clasificados con los elementos valorativos y los elementos fácticos claramente ordenados, por lo que es común que las metas u objetivos de la organización sean formulados en términos muy generales y ambiguos, como “bienestar general”.

Este aspecto, le da sentido a lo que en este estudio se propone abordar; es decir, facilitar el proceso de decisiones en una organización, en este caso los Consejos Comunales, tomando en cuenta las premisas de esta teoría con respecto a la capacidad

humana de su limitada racionalidad, por tanto los lineamientos y herramientas, sin pretender llegar a medios de la ciencia exacta de la matemática, puede ayudar a escoger las mejores alternativas mediante un proceso adaptado a los proyectos comunitarios.

Técnicas cualitativas para la toma de decisiones

Para la toma de decisiones es necesario manejar información sobre el problema, recogiendo datos de expertos en el campo específico confiando en su experiencia; en este sentido, existen además técnicas para evaluar estas opiniones y comprobar la veracidad de la información para la toma de decisiones, tales como lo sugiere Moody (s/f) entre las que se encuentran las siguientes:

Lluvia de ideas: efectiva para generar ideas nuevas y consiste en reunir un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular, generalmente se realiza en un lugar adecuado como un salón en donde se escriben en una pizarra las ideas para que todos puedan verlas, y el líder explica las reglas del ejercicio, animando a la participación con sugerencias, así como también para la modificación y combinación de las mismas. También se puede clasificar y enumerar las ideas para ser más específicos y facilitar la visualización.

Sinectica: Es una técnica parecida a la lluvia de ideas pero se presenta de manera más estructurada; consiste en los siguientes pasos: (a) el problema se estudia a fondo, (b) el líder soluciona una parte clave del problema la cual se utiliza como un segmento para ser analizado, (c) los miembros del grupo emplean diferentes medios para aportar ideas sobre el segmento seleccionado, (d) debe haber en el grupo por lo menos un experto que evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no son viables. Esta técnica permite evaluar un problema complejo, debido a que se aborda por segmentos.

Decisiones por consenso: esta se puede aplicar cuando todos los miembros del grupo conocen acerca del problema y se llega a las decisiones sin que se requiera del acuerdo por parte de todos los miembros del grupo, sin embargo es aceptada todos. El proceso decisorio consiste en los siguientes pasos: (a) Se define el problema en términos que son específicos, (b) todos los miembros del grupo reúnen y aportan su información acerca del problema, (c) se desarrolla un modelo para incluir toda la información, (d) el grupo prueba el modelo aplicable al problema dado.

La técnica Delphi: es una forma de pronosticar el futuro de un problema con la participación de expertos en el campo de la naturaleza del problema, y que consiste en que se distribuye preguntas a cada uno de los expertos que se relacione con su especialización. Estas preguntas generalmente se formulan a través de un cuestionario que será entregado por los miembros al día siguiente, estos son evaluados y se formula otro cuestionario con la respuesta de todos con un promedio y consenso general del grupo. Es preciso señalar, que todos los cuestionarios están codificados de manera tal que cada uno pueda identificar su respuesta, y de esta forma se evita conflictos de posición.

La pecera: Se trata en la toma de decisiones se realiza por un grupo sentado en forma de círculo y en el centro de este se coloca una silla, luego se le pide a alguno de los miembros que se sienta en ella y solo esa persona puede hablar acerca de sus opiniones y posibles soluciones del problema, según su parecer. Esta persona puede ser una experta en el área explicando cómo manejar el problema y los miembros del grupo pueden preguntar a quien está en el centro, pero no pueden hablar con ningún otro miembro. Una vez se ha entendido completamente el punto de vista de esta persona, ella abandona el lugar y se llama a un segundo experto para que siga el mismo procedimiento. Este sistema da como resultado que cada miembro, en forma individual, apoye un curso de acción determinado.

Interacción didáctica: se utiliza cuando se requiere una decisión del tipo se hace o no se hace, para ello se le asigna a un grupo o persona la tarea de enumerar las ventajas y las desventajas del problema, y a otros la enumeración de todas, luego de un tiempo los dos grupos se reúnen y discuten los resultados. A veces se puede solicitar a cada grupo que sustente la posición contraria, generando una reacción negativa, pero después de un tiempo, los participantes se dan cuenta de que la posición contraria tiene algunos aspectos favorables; cuando esto sucede generalmente los grupos pueden encontrarse en un terreno común en el que están de acuerdo.

La negociación colectiva: La decisión en esta técnica es el resultado del acercamiento de los trabajadores y la gerencia de la empresa para una negociación, y se trata de que los dos bandos se reúnan presentando una estrategia o propuesta incluyendo los beneficios que esperan conseguir. Si la sustentación de las posiciones coincide, es posible llegar a un acuerdo final, en caso contrario, no es posible el acuerdo.

Gerencia Social

En cuanto a la gerencia social, Kliksberg (1997) sostiene que significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades y no es una operación organizacional “tubular” si no más bien, mucho más fluida, y de composición inter organizacional, debido a que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad; y para que esta sea eficiente, se han de optimizar el rendimiento de los esfuerzos para la búsqueda de soluciones de los déficits sociales de la región, así como el mejoramiento del funcionamiento y la inversión en capital humano y capital social.

Por otra parte la Gerencia Social se considera como campo de acción de conocimientos estratégicamente enfocados en la promoción del desarrollo social; es decir, consiste en garantizar la creación del valor público por medio de su gestión,

contribuyendo de esta forma, a la disminución de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de la democracia y de la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, Kliksberg (1997) señala también la gerencia social tiene que ver con el mejoramiento en el rendimiento del recurso humano para enfrentar los desafíos del desarrollo social equitativo. Por otro lado, Makote y Saavedra (2006) expresan que la gerencia social se sustenta en los aportes conceptuales y prácticos de los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública; es decir que los enfoques y las acciones provienen de esas tres áreas, dentro de las cuales, se destacan aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los grupos comúnmente excluidos.

Por consiguiente, la gerencia social según Marulanda y Molina (2004), está vinculada a los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles, así como a programas sociales. Estos elementos, se combinan para lograr una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, enfatizando el ampliar las libertades de las personas, garantizando condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de la ciudadanía.

Al respecto la gerencia social, se puede interpretar como un enfoque de la administración pública y la manera de gestionar las políticas públicas, que subyace en un proyecto político de apertura del Estado, que llama a la participación de los diferentes de toda la sociedad de manera equitativa, garantizando el despliegue del potencial de la ciudadanía. Por lo tanto, la gerencia social es:

Interdisciplinaria e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social. En un sentido amplio, la gerencia social abarca el proceso de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado

para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, en forma integral y universal. (p, 64)

Desde este enfoque la gerencia social necesita de un conjunto de herramientas y de instrumentos que apoyen la función de dirección y el logro de objetivos y metas, mediante metodologías y técnicas de análisis multidimensional de los problemas, y de esta forma lograr una comprensión holística de la realidad, es por ellos que este estudio se enfoca en la toma de decisiones que incluiría herramientas específicos para analizar adecuadamente con los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales.

En consecuencia se pretende el logro de resultados y la generación de conocimiento y aprendizaje organizacional en base a la propuesta de lineamientos para la toma de decisiones de los Consejos Comunales, a través de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de una herramienta para la resolución de conflictos, la participación, y el consenso que se presenta en el proceso decisorio.

Valor Público

La definición más importante de Valor Público fue el formulado por Mark H. Moore, el sostiene que valor público es la capacidad del gobierno, sus organismos y principalmente los gerentes públicos para satisfacer las aspiraciones de los ciudadanos en beneficio de una sociedad organizada, fundamentada en la justicia, la eficiencia y la rendición de cuentas de la empresa pública. (Moore, 1995)

Sin embargo, existen discrepancias en cuanto a la manera de establecer valor público y sobre la función del concepto en la acción gubernamental. Respecto a su utilidad, Gómez (2008) cita Bozeman (2002) y a Kelly (2002):

El concepto de valor público provee una vía útil de pensamiento acerca de los objetivos y desarrollo de la política pública. Provee una medida para determinar el valor de las actividades, acciones generadas o apoyadas por el gobierno (incluidos los servicios financiados por el gobierno pero provistos por otros organismos como las firmas privadas o las organizaciones no gubernamentales, además de la regulación que el gobierno realiza).” (p, 52).

El concepto de valor público provee entonces una medida con la cual se puede evaluar el desarrollo de las políticas y las instituciones públicas, la forma” en que toman las decisiones, distribuyen los recursos y seleccionan los sistemas adecuados para generar los bienes. (s/p)

Sin embargo, la importancia del valor público se centra en la creación del mismo, y es ahí donde radica la mayor polémica entre los estudiosos y gerentes públicos. En una democracia el valor se define y determina por los ciudadanos, el cual manifiesta sus aspiraciones y preferencias individuales, a través de diferentes medios, las cuales son tomadas por los actores electos, por los gerentes públicos y por las instituciones y que suplirán estas necesidades mediante dos formas: por medio de beneficios directos o soluciones concretas para grupos particulares (beneficiarios directos), o a través de un conocimiento de los ciudadanos y de sus deseos más representativos y de la satisfacción que el gobierno pueda generar para los ciudadanos. “Las demandas de los ciudadanos, antes que las demandas de clientes o beneficiarios, deben ser conocidas”. (Moore, 1995)

Es importante señalar que el valor se forma cuando el gobierno está al tanto de las aspiraciones de los ciudadanos y determina los beneficios que se deben conseguir para la sociedad, sobre la base de los recursos y poderes que la misma sociedad le ha otorgado para realizarlos. La legitimidad del gobierno depende entonces de lo bien que se crea el valor o el bien público y de los esquemas de rendición de cuentas que para ello se hayan generado.

La gerencia de programas sociales

Las características de la ejecución de los programas y proyectos comunitarios vinculados al desarrollo de la salud, educación y servicios públicos tienden ser las siguientes según Rondinelli (1983):

(a) Los objetivos de los programas están destinados con frecuencia a cumplirse en el mediano y largo plazo. Se trata de metas múltiples, así como de metaobjetivos que van más allá de los objetivos fijados, y que a su vez se espera que los programas sean de autosostenimiento y autosustentabilidad, es decir, que la comunidad asistida experimente en el proceso, un crecimiento significativo en sus propias capacidades para continuarlos. Este metaobjetivo condiciona y enmarca las metas usuales. En la realidad suelen darse programas que cumplen los objetivos operativos trazados, pero que después de un período de haber finalizado la cooperación prestada, fracasan finalmente, porque no ha habido un aporte real a su autosustentabilidad.

(b) Se debe tomar en cuenta las variables contextuales que pueden incidir sobre el funcionamiento efectivo de los programas sociales comprenden un espectro muy amplio de naturaleza variada. Generalmente, en los estudios de prefactibilidad y en la elaboración de diseños, se presta especial atención a los factores económicos y financieros; sin embargo, hay otros aspectos que van a incidir fuertemente en la marcha de los programas y que debieran considerarse, tales como, el medio ambiente político en el que les va a corresponder actuar, el perfil demográfico de la población a asistir, los patrones culturales prevalentes y su posible compatibilidad o incompatibilidad con las propuestas de acción que el programa entraña, la historia particular de la comunidad asistida, y sus experiencias anteriores en esta materia, y las capacidades de articulación y organización comunitaria preexistentes.

(c) En la ejecución efectiva de programas sociales de amplitud intervienen múltiples actores, en la que puede haber varias organizaciones gubernamentales, empresas, organizaciones no gubernamentales, sectores de la sociedad civil, y las propias comunidades asistidas. Los programas sociales son por naturaleza implícita o explícitamente interorganizacionales, por tanto se debe tratar de ver entonces cómo se gestionan e interactúan entre sí.

(d) Los gerentes sociales han de alcanzar las metas organizacionales, en medio de presiones diversas de diferente índole, ya que está obligado a satisfacer las amplias expectativas y de largo plazo de sus superiores y subordinados; estas dos expectativas pueden proveer pautas-guías divergentes acerca de cómo asignar mejor los recursos públicos y conllevar a la necesidad de consensos y acuerdos.

(e) Alcanzar efectividad y metas de auto sustentación en programas sociales, requiere de crear espacios favorables a la participación activa de la comunidad asistida.

(f) La evaluación en la ejecución de programas sociales demanda un abordaje técnico que permita medir el grado de cumplimiento de impactos, y resultados, a través de las metodologías adecuadas, que junto a las dimensiones cuantitativas, se interpretan los resultados cualitativos.

La gerencia social en Venezuela

En Venezuela existen órganos de participación y distintos mecanismos modalidades que permiten institucionalizar la participación ciudadana en la gestión de los gobiernos locales. Algunos de ellos son según (Cunill, 1991):

1. *los cabildos abiertos*, que informan públicamente sobre la gestión municipal y consideran temas solicitados por las asociaciones vecinales;
2. *la consulta popular*, para decidir sobre asuntos que interesen a los habitantes del municipio respectivo;
3. *las juntas de acción comunal* en

cada barrio, las cuales pueden promover la conformación de empresas de economía social e impulsar programas de desarrollo comunitario, construir obras, e informar sobre la gestión municipal; 4. *las juntas administradoras locales*, reconocidas como órganos delegatorios de los Concejos Municipales, facultados para actuar en temas relacionados con la administración del área de su jurisdicción, con funciones de vigilancia y control de la prestación de los servicios municipales, y en otros asuntos tales como las recomendaciones y sugerencias sobre impuestos y contribuciones (s/p)

En este sentido, estos órganos y modalidades de participación ciudadana han sido instrumentos de movilización social y han constituido instancias de generación de una comprensión amplia de los problemas sociales, abriendo los canales de comunicación entre sociedad y el Estado, y posibilitando la colaboración de la comunidad en la gestión local.

Igualmente, los planes estratégicos locales se mantienen en un espacio permanente de participación democrática en que los miembros de la sociedad en general, asumen un papel más activo en las acciones de gobierno, a través del intercambio, el diálogo y la concertación, así como de la capacitación de los recursos humanos que intervienen en los procesos de desarrollo.

Desde otra perspectiva Azócar (2009) acota lo siguiente:

Nada más actual que la gerencia social para interpretar los cambios y desenvolvimientos que el sistema político venezolano ha experimentado en los últimos dos años. Acá no viene a colación el sentido de esa gerencia social, puesto que ante los ojos es evidente que es demagógica, sino la descripción técnica y teórica que la inspira como instrumento de desarrollo regional. Establecer líneas de trabajo idóneas y criterios gerenciales contemporáneos, hace posible abrigar un sentido de factibilidad en la propuesta y ejecución de los programas sociales. (s/p)

El mismo autor también plantea, que el ejecutivo en Venezuela se plantea como meta la búsqueda del equilibrio social, con el compromiso de corregir las diferencias que afectan a la sociedad en cuanto a la exclusión e injusticia social, así como en

promover el desarrollo pleno del ciudadano, que requiere de un cambio en la cultura política, el cual enseñe a organizar el colectivo por la vía de la participación directa, en donde cada quien pueda decidir las pautas de acción gubernamental que beneficie al colectivo (ob, cit)

Proyecto comunitario

Es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de una comunidad. Está orientado fundamentalmente por quienes forman parte de la comunidad, puesto que son quienes conocen la situación real de la zona.

Etapas de un proyecto

Un Proyecto Comunitario tiene las siguientes etapas: Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación.

1. Planteamiento de un Problema.

Es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunidad. También resulta necesario entender que diagnóstico investigado no está aislado, sino que siempre guarda relación con el entorno el cual, en la mayoría de los casos, determina el diagnóstico. En primer lugar, se debe partir de que para hacer un diagnóstico comunitario es fundamental conocer la comunidad.

Diagnóstico

Una forma de ordenar los datos e información sobre cómo es y qué problemas tiene una determinada realidad” Para hacer un diagnóstico comunitario hay que empezar por los siguientes aspectos básicos

Infraestructura comunitaria

Determinar los servicios que existen en la comunidad: agua, luz, teléfono, Internet, espacios públicos, vías, escuelas, entre otros, así como la cantidad y la calidad de los mismos. Igualmente, es necesario determinar cuáles servicios y cuales hay que mejorar.

Aspecto económico

Determinar las formas de subsistencia de la comunidad, los distintos tipos de trabajos dentro de la comunidad, los desempleados, si hay fuentes de trabajos (creadas o posibles).

Aspecto social

Determinar el perfil de las familias: cantidad de personas, condiciones de vivienda, escolaridad, formas de esparcimiento, cómo se mantienen. Adicionalmente, es fundamental conocer cuáles son los problemas sociales más graves de la comunidad: inseguridad, violencia doméstica, etc.

Aspecto institucional

Determinar las instituciones públicas y privadas que funcionan en la comunidad, qué hacen, las necesidades que atienden. Asimismo, determinar las organizaciones sociales de base que existen (Asociaciones Civiles, partidos políticos, cooperativas, entre otros.)

2. Identificación de los Problemas

Un problema correctamente planteado es un problema mitad resuelto. Por lo tanto, mientras más exacto sea la definición del problema Entonces, hablar de plantear problema se trata mucho más de conocer cuál es el problema o necesidad de la comunidad, sino de identificar las causas que originan tales problemas o necesidades: su origen y porque se presentan.

Es fundamental escoger los principales problemas de la comunidad. Ello se debe a que los recursos (físicos, humanos, económicos, entre otros.) tienen limitaciones y no todos los problemas pueden ser resueltos al mismo tiempo. Para elegir los problemas más urgentes que deben ser resueltos por la comunidad existen varias metodologías.

La más usada, naturalmente, sigue siendo la votación. Luego, es imprescindible hacer una priorización de los problemas comunitarios que deben ser atendidos. Esto significa que se debe evaluar cuál es el problema con más afectados, más urgencia y que se cuenten con los recursos suficientes para ser atendido.

3. Plan de Acción

Para poder resolver un problema existen múltiples caminos. En otras palabras, un problema tiene múltiples soluciones. Cada una de ellas tendrá sus ventajas y sus desventajas. Lo importante es escoger la más conveniente.

Programación de un Proyecto Comunitario

Programar un proyecto significa definir el conjunto de procedimientos y técnicas que se usan para ordenar todas las acciones necesarias para llevar a delante un proyecto. Una vez finalizado el diagnóstico y la identificación del problema.

Identificación de los Objetivos: Esta etapa es una de las más importantes puesto que determina para qué es el proyecto. Los objetivos tienen que ser realistas, porque de lo

contrario el impacto sobre los patrocinantes del mismo será negativo.

Cronograma: Es necesario tener un estricto control de las actividades que se están llevando a cabo. En otras palabras, tener unas fechas de inicio y de fin que permitan evaluar el desarrollo del proyecto, sus avances, las situaciones difíciles que se han presentado, los posibles retrasos, etc. Una de las mayores ventajas de tener un cronograma de actividades bien detallado y estricto es que permite tomar los correctivos necesarios en caso de que el proyecto se retrase y, además, conocer la ejecución de los recursos del mismo.

Presupuesto: Uno de los pasos más importantes para la realización del Proyecto Comunitario es la definición estricta y adecuada del presupuesto. En primer lugar, el presupuesto es: “estimación de los ingresos y gastos posibles, en una organización, empresa, entre otros.” “cálculo de gastos que se hace por un tiempo determinado.

Recursos Materiales: Es necesario saber los recursos materiales que serán utilizados y las cantidades estimadas. A medida que se vaya avanzando en la identificación de estos recursos.

Recursos Humanos: Se trata de las personas que realizarán el trabajo. Naturalmente, cada una de esas personas tiene sus honorarios (paga) por el trabajo que estará realizando. Para tener el listado del recurso humano es necesario que el cronograma (explicado anteriormente) esté bien definido y detallado. El cronograma permitirá definir las jornadas de trabajo de cada una de las personas involucradas en la realización del mismo.

Presentación del Proyecto: Una vez finalizada la formulación del proyecto se tiene que presentar en una carpeta con el proyecto.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios

| Objetivos específicos | VARIABLES | Definición Real | Dimensión | Indicadores | Ítem | Técnicas e Instrumentos |
|--|----------------------------------|---|---|------------------------------|-------------|--|
| Diagnosticar la situación actual en la toma de decisiones para los proyectos comunitarios a nivel de junta comunal. | Toma de decisiones | Consiste en el proceso selectivo a través de una acción refleja establecida, que es racional pero no necesariamente consciente ni deliberada o a través de la selección como producto de una compleja cadena de actividades; entre la existencia de múltiples alternativas posibles de ser emprendidas por el individuo; quedando reducidas a aquella que luego es llevada a cabo (Herbert, 1947) | Se refiere a la toma de decisiones orientada por individuos de una comunidad para el cumplimiento de proyectos. | Trabajo en equipo | 6 | Técnicas: Encuesta y Observación Instrumentos: • Cuestionario de respuestas abiertas (dirigido al Departamento de Proyectos. Municipio Guacara) • Cuestionario de respuestas cerradas (dirigido a la comunidad) |
| | | | | Comunicación | 2 | |
| | | | | Planificación de actividades | 10 | |
| | | | | Consenso | 1 | |
| | | | | Participación | 7, 11 | |
| | | | | Herramientas | 3, 4, 8, 12 | |
| Determinar la factibilidad técnica y financiera de una herramienta para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios. | Factibilidad técnica y económica | Se trata del estudio sobre la viabilidad del proyecto destacando oportunidades actuales y a futuro que genera el mismo (Manual de Proyectos, 2002) | Posibilidades económicas y técnicas de llevar a cabo el proyecto con los recursos con que se cuenta. | Diagnóstico | 13 | |
| | | | | Presupuesto | 14 | |
| | | | | Cronograma | 15 | |
| | | | | Organización | 16 | |
| | | | | Recurso humano y económico | 17 | |

| | | | | | |
|---|--------------|---|--|---|-------------------------------|
| | | | | | |
| Diseñar lineamientos para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios | Lineamientos | Se considera las medidas de acción estratégicamente enfocadas en el desarrollo de proyectos a través de la toma de decisiones gerencial (Manual de Proyectos, 2002) | Medidas y pasos a seguir para la toma de decisiones gerenciales para proyectos comunitarios. | Técnicas Coordinación Establecimiento de normas Pasos a seguir | 18 9 5 18, 20, 21 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como principio fundamental mostrar la naturaleza de la investigación, la selección de población y muestra, el tipo de instrumentos que se aplicarán, así como la técnica de recolección de datos, el análisis de los mismos y la determinación de confiabilidad.

En este sentido, Balestrini (2006), sostiene que: “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p. 126). En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación se define como el proceso a seguir para la realización de lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios

Naturaleza de la investigación

Esta investigación se fundamentó en el positivismo, el cual percibe “la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia” (p, 40).

Desde esta perspectiva, la naturaleza de la investigación que se utilizó es cuantitativa, porque el objeto de estudio es externo al investigador quien selecciona los datos con objetividad, tal como lo afirma Palella y Martins (2006); Y se recogieron datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática empleando el análisis estadístico como característica propia del paradigma cuantitativo, ya que el dato, según Palella y Martins (2006), es la expresión concreta

que simboliza una realidad, y todo debe ser soportado en el número y en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno.

En esta investigación se relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y sus causas, con el objetivo de hacer una descripción de un fenómeno manifestado a través de variables cuantificadas y analizadas.

Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación se enmarca a una investigación descriptiva, de allí que Hernández (2006) mencionan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p, 60); al respecto en el presente proyecto de investigación los datos en este trabajo serán obtenidos desde la fuente primaria, para así poder analizar e interpretar el caso en estudio.

Diseño de la Investigación

En este sentido, la investigadora observó el fenómeno directamente del objeto de estudio que será la Alcaldía de Guacara y recolectó información del personal que maneja el proceso de recepción y ejecución de los proyectos presentados por los Consejos Comunales de ese Municipio; por lo tanto, esta investigación también es de diseño de campo que según Palella y Martins (2006) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.” (p. 97)

Desde la perspectiva general, según el Hernández (2006), se define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 18).

Por otra parte este estudio es un proyecto factible que según Palella y Martins (2006): “consiste en elaborar una propuesta variable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 107); para lo cual se hará un diagnóstico; se planteó la propuesta en base a las necesidades detectadas y se fundamentó en las teorías; de igual manera se determinará la factibilidad de la misma. En este sentido el trabajo presente, está dirigido a la creación de una posible solución ante la necesidad de tomar decisiones adecuadas para la ejecución de proyectos comunitarios.

Población y Muestra

Población

Hernández (2006) definen la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p, 204). En el mismo orden de ideas Balestrini (2006) afirma que “la población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p, 123). El objeto de estudio está constituido por una población de individuos trabajadores de la Alcaldía de Guacara del área administrativa y gerencial de la dirección infraestructura conformado por veinte (20) empleados que son los encargados de las obras, inmuebles, servicios y mantenimiento del Municipio.

Por otra parte, se toma en cuenta como población las juntas comunales del Municipio Guacara, ya que se necesitará información de algunos de sus miembros para recolectar información acerca de cómo se llega a decisiones y a consensos para

determinar los proyectos comunitarios. La población es de noventa y ocho (98) juntas comunales de este Municipio

Muestra

Para desarrollar esta investigación, se hace necesario escoger una muestra representativa de la población que según Hernández (2006) “la muestra debe ser definida como un subgrupo de la población” (p, 204), por consiguiente, se tomó a los cinco (5) empleados que conforman el grupo del Departamento de Proyectos que poseen la información necesaria al respecto de los Consejos Comunales del Municipio Guacara.

En cuanto a la muestra seleccionada de las juntas comunales del Municipio Guacara fueron los presidentes de diez (10) de las siguientes: La Florida, El Samán, Cacho Mocho, Diego Ibarra, La Coromoto, Tronconero, Tronconero Norte, Tesoro del Indio, Mocundo, Colinas de El Toco. Estas fueron escogidas de manera intencional, en base a las limitantes de tiempo y disponibilidad de los presidentes de las juntas comunales.

El tipo de muestra es de tipo no probabilístico intencional, ya que el investigador estableció los criterios para seleccionar las unidades de análisis, tal como lo explica Palella y Martins (2006); es decir se escogió el grupo de trabajadores que manejan la base de datos de los proyectos y conocen acerca del inicio, ejecución y culminación de los mismos, así como la colaboración de algunos de los presidentes de las juntas comunales del Municipio.

Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica para la recolección de los datos en esta investigación será la encuesta mediante la aplicación de un instrumento del tipo cuestionario con preguntas dicotómicas cerradas. Por su parte Hernández (2006) sostiene “El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p, 32). El instrumento a realizar será el cuestionario el cual tendrá como objetivo recopilar la información necesaria sobre la toma de decisiones en el proceso de planeación y ejecución de los proyectos comunales.

El instrumento estará estructurado de la siguiente forma:

1. Presentación del instrumento
2. Instrucciones sobre cómo deberán ser respondidas las preguntas que se van a formular en el mismo, para alcanzar los objetivos planteados.
3. El cuestionario como tal con los ítems que se determinen necesarios.

Validez y Confiabilidad

Validez

Según Hernández (2010), “un instrumento será válido en la forma como mida lo que realmente debes medir” (p, 52), esto se puede obtener a través de la elaboración de un excelente instrumento, que mida el contenido presentado en los objetivos de la investigación, donde los ítems estén relacionados y presentes en ese contenido.

La validación del instrumento del presente estudio, fue sometido a juicio de expertos y también los criterios para la evaluación del instrumento que fueron la pertinencia, coherencia y claridad, ver (anexo A) de validez de contenido que para Hernández (2010) “es el análisis o adecuación muestral de ítems a evaluar” (p.85).

Confiabilidad

Según Palella (2009), “la confiabilidad es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos y que nos lleva a saber si el grado de mediciones están libres de la desviación generada por los errores causales” (p.180) y para asegurar la respetabilidad de un instrumento, es necesaria la precisión de una medida, para obtener los mismos resultados aplicado en el Banco Sofitasa agencia 044 el Viñado.

Una vez validado el instrumento que se aplicó a diez (10) sujetos representantes de la población en condiciones similares que no formaron parte de la muestra, lo que permite según Hernández y otros (2007) “cuestionar la calidad de los instrumentos que se han diseñado y se piensan aplicar a la población” (p.125).

Esta prueba lleva a la realización de los ajustes necesarios, y deben ser lo más representativamente posible y de sus resultados se determinó la confiabilidad del instrumento utilizando la técnica Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron: (ver anexo C).

Técnica de análisis de datos

En esta fase del proceso investigativo, el análisis y la revisión de los datos recopilados, son de suma importancia para alcanzar los objetivos trazados, por consiguiente Arias (2006), menciona que en el apartado final del marco metodológico “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación... en lo referente al análisis, se definirán las técnicas estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos”. (p.111)

En este sentido, se procederá a efectuar la sumatoria de las opciones respondidas de los cuestionarios, las cuales serán plasmadas en tablas, con sus respectivos porcentajes y gráficos, pues de esta manera se puede apreciar la proporción que la elección ocupa. Para su análisis, el investigador tomará en cuenta también las respuestas relacionándolas con las definiciones de cada categoría que conformaron el marco teórico, y se clarificará la información para comprender mejor el objeto de investigación. Por lo tanto, se indagará y se generalizarán los datos, de manera tal, que se podrá inferir con un razonamiento lógico conclusiones, ubicándolas en el contexto teórico de Toma de Decisiones y Gerencia.

IV CAPÍTULO

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Diagnostico general de la situación actual en la toma de decisiones para los proyectos comunitarios a nivel de junta comunal

Para obtener la información acerca del diagnóstico de este estudio se aplicó, en primer lugar, un cuestionario dirigido a los miembros de la comunidad, para conocer su opinión en cuanto a la toma de decisiones para la planificación de proyectos de prioridad para las mejoras de la dicha comunidad. Por lo tanto se empleó un cuestionario de manera individual a una muestra de 10 personas miembros de la junta comunal, para el cual se desarrollaron 20 preguntas de respuestas dicotómicas. (Ver el anexo A).

El cuestionario tuvo como objetivo conocer las prioridades de la toma de decisiones para la solicitud de proyectos comunitarios, esta información sirvió para estar al tanto de las carencias y debilidades que existen en la comunidad y junta comunal relacionadas con proyectos comunitarios, con la intención de hacer que los miembros de la misma, expresen su opinión y aproximar el conocimiento hacia un análisis descriptivo de la situación que se plantea.

La presentación de los cálculos estadísticos, se elaboró un cuadro por cada ítem especificando los datos que permitieron visualizar la situación actual del problema que aquí se plantea, en referencia a la necesidad de conocer la realidad del proceso de toma de decisiones y sus debilidades con respecto al desarrollo exitoso de los proyectos comunitarios que se emprenden. Por lo tanto la información enfocó los objetivos del estudio, y esto se logró, a través de la demostración de la frecuencia absoluta de las respuestas obtenidas, para luego proceder a representar a través de

gráficos de barras los resultados porcentuales obtenidos y finalmente emitir un análisis cuantitativo de cada uno de los ítems.

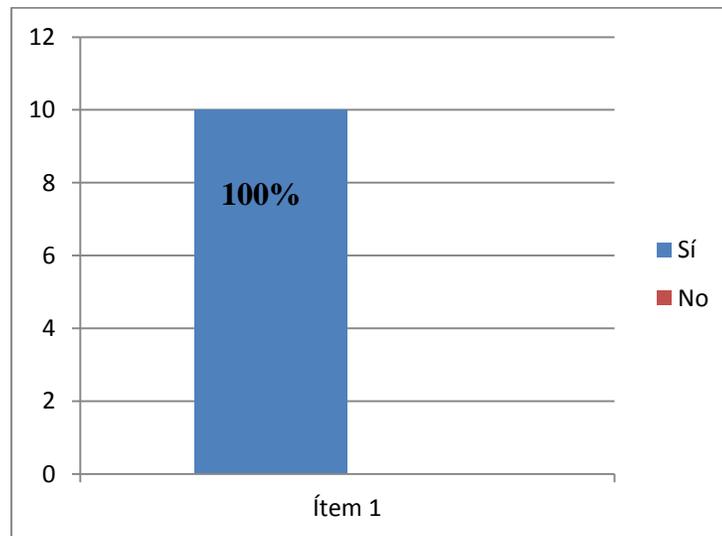
Análisis de la encuesta aplicada comunidad

Cuadro 2

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|--|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 1 | ¿Las decisiones para la elección de proyectos comunitarios se toman a través de un consenso? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 1. Consenso para elección de proyectos



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

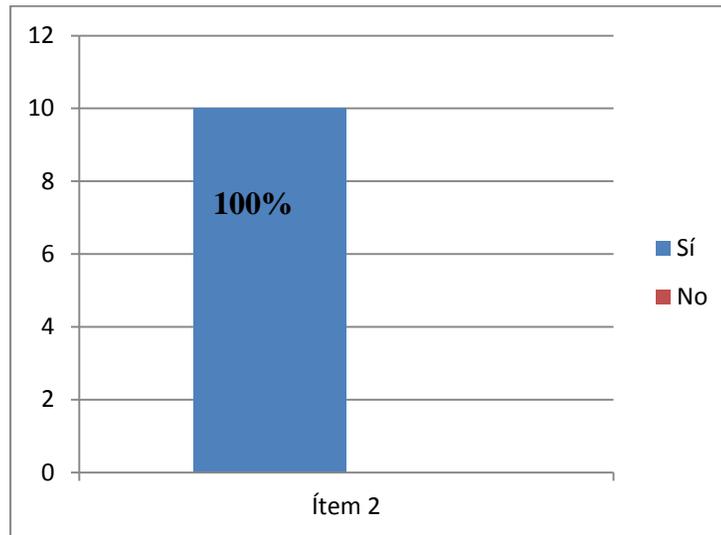
La información presentada en este cuadro y su respectivo gráfico N°1, refleja que toda la comunidad se expresa a través de un consenso, por lo que los proyectos que se solicitan, son tomados a partir de la consulta de la comunidad

Cuadro 3

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 2 | ¿Para tomar decisiones en la comunidad se establece una comunicación eficaz entre la comunidad y la junta comunal | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 2. Comunicación entre comunidad y junta comunal



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

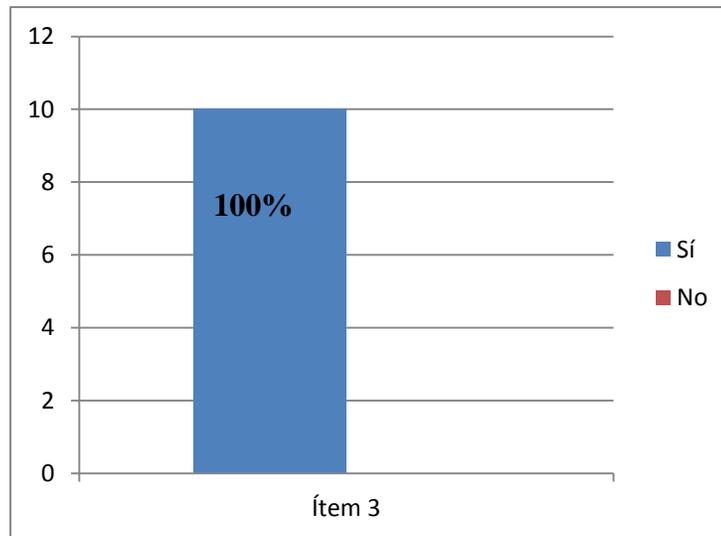
Como se observa en el cuadro y su respectivo gráfico N°2, el total de los encuestados consideran que existe una comunicación entre la comunidad y la junta comunal. Este indicador es muy importante ya que la comunidad tiene que estar al tanto de las actividades que se desarrollan en la junta comunal (reuniones, decisiones, actividades). Sin embargo en las comunidades extensas esta comunicación se hace aún más difícil, pero se puede lograr a través de comunicados, pancartas, anuncios.

Cuadro 4

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|--|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 3 | ¿Es frecuente la asistencia de la comunidad en las reuniones con el consejo comunal? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 3. Asistencia de la comunidad



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

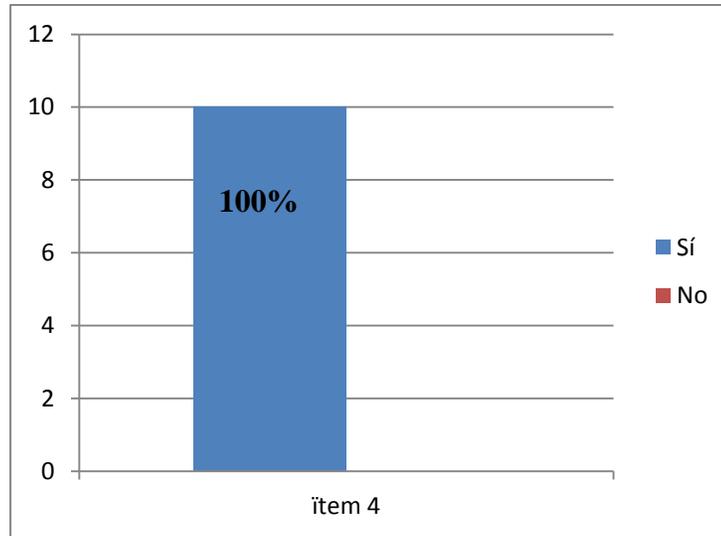
Los datos que se presentan en este cuadro y gráfico reflejan que los encuestados creen que la asistencia de la comunidad es frecuente en las reuniones en la comunidad. Esto es de suma importancia, ya que la asistencia se relaciona con el interés de la población de llegar a una posible solución a sus problemas comunes.

Cuadro 5

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 4 | ¿La asistencia de la comunidad se toma en cuenta para realizar el consenso en la toma de decisiones de proyectos? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 4. Asistencia para tomar decisiones



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

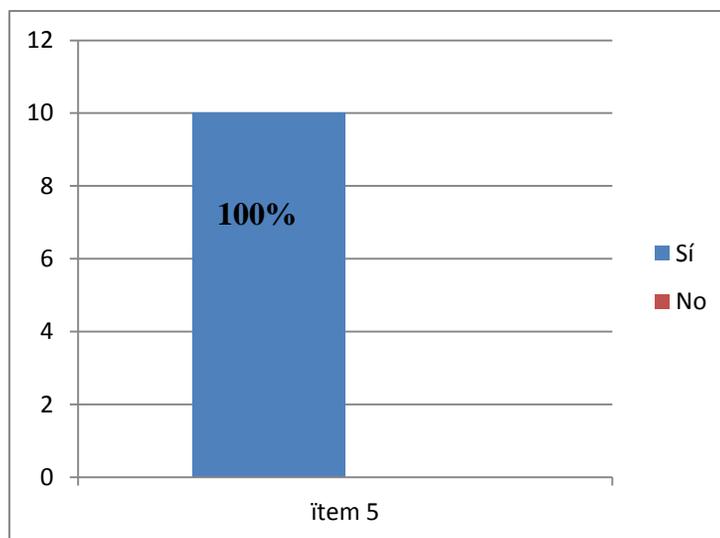
Por los resultados obtenidos se pudo apreciar todos coinciden que la asistencia es tomada en cuenta para tomar decisiones, es decir, toma en cuenta un porcentaje significativo de asistencia para llegar a un consenso, esto es obligatorio para la petición de proyectos, por lo que se solicitan las firmas y números de cédula de identidad para rectificar el número de personas que asisten.

Cuadro 6

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 5 | ¿Se establecen normas para tomar decisiones en cuanto proyectos comunitarios por parte de los consejos comunales? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 5. Establecimiento de normas para proyectos



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

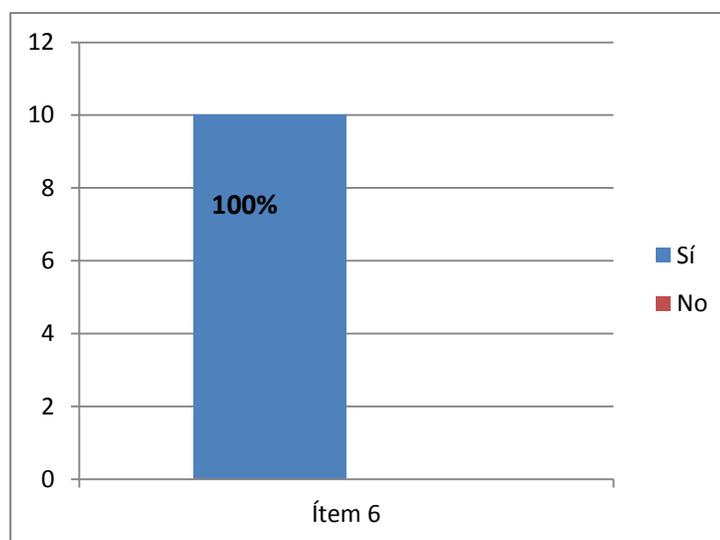
En esta pregunta el total de los encuestados precisaron que si existen normas para tomar una decisión, aunque se pudo observar que las normas se basan en la asistencia de la población y la votación, pero no cuentan con normas establecidas para determinar prioridades y factibilidad.

Cuadro 7

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|--|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 6 | ¿Se respetan las normas para tomar decisiones en cuanto a proyectos comunitarios, por parte de los consejos comunales? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 6. Respeto por las normas



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

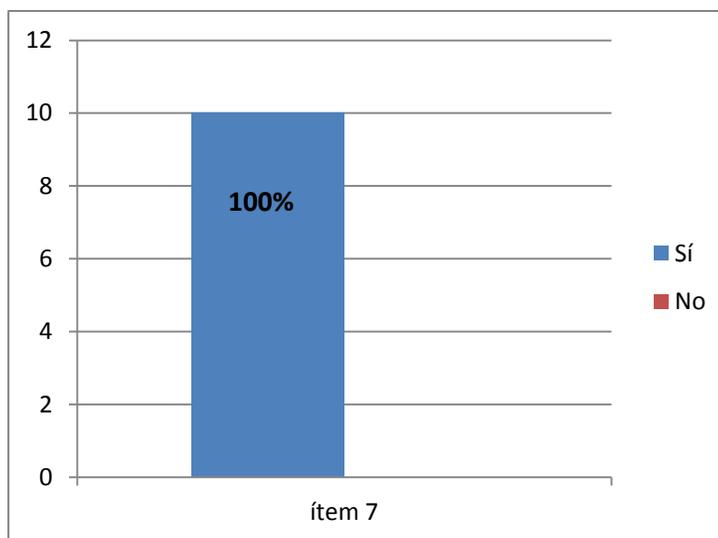
Por los resultados obtenidos los encuestados en su totalidad, expresaron que la comunidad y la junta comunal respetan las normas de consenso, este indicador es importante, ya que en una comunidad organizada y respetuosa de las decisiones, los proyectos aumentan sus posibilidades de ser llevados a cabo con éxito.

Cuadro 8

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 7 | ¿La comunidad conoce las normas establecidas para llegar a un consenso en decisiones, a fin de llevar a cabo los proyectos? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 7. Conocimiento de las normas



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

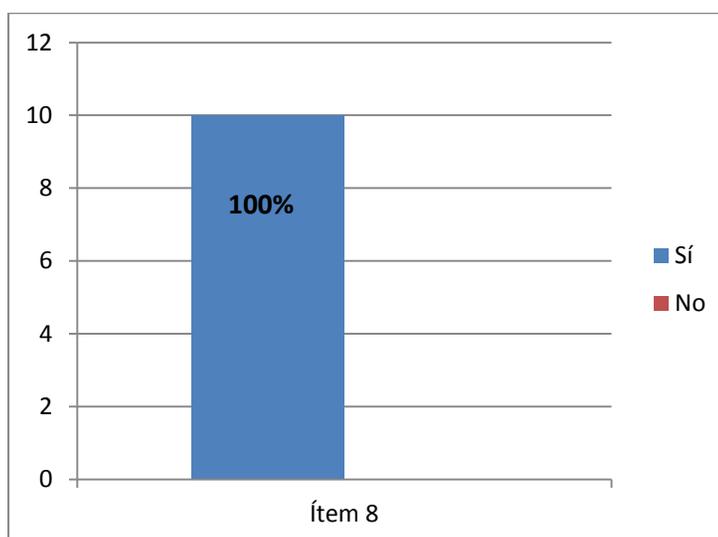
Los datos que se presentan en este cuadro y gráfico coinciden con los resultados de los ítems anteriores, la comunidad conoce las normas y las acata.

Cuadro 9.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|--|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 8 | ¿Para llegar a una decisión entre todos los participantes se realiza una votación? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 8. Votación para tomar decisiones



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

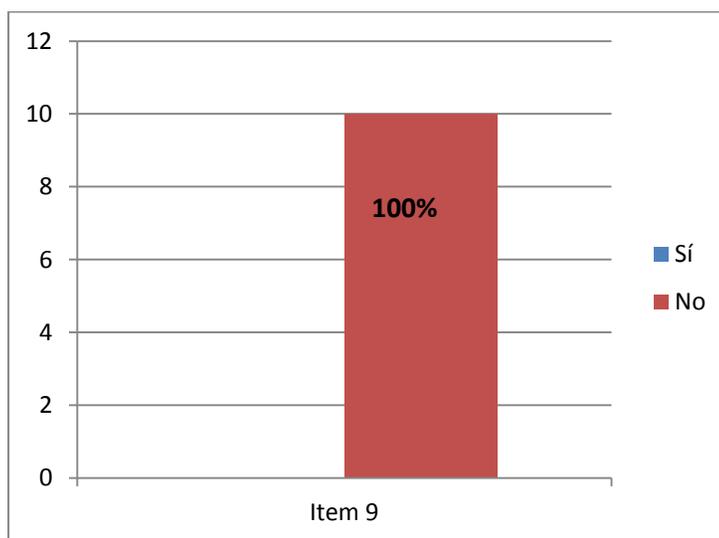
Con relación a la interrogante se pudo conocer que la forma de llegar a un acuerdo final, es la votación, en este sentido, es preciso llegar a la votación para conocer cuántas personas coinciden en el acuerdo, sin embargo la toma de decisión implica un proceso previo, en que se deben exponer las debilidades, fortalezas, factibilidad, sostenibilidad, y una serie de factores que pueden llevar a la población a tomar una decisión más coherente y precisa.

Cuadro 10

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|--|----|---|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 9 | ¿Para llegar a una decisión entre todos los participantes se recurre a otras técnicas además de la votación? | 0 | 0 | 10 | 0 | 100 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 9. Coordinación por parte de la junta comunal



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

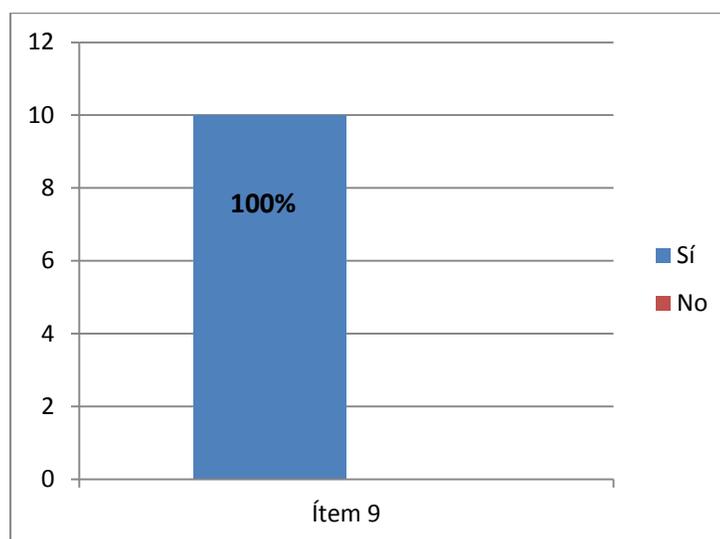
Los datos que se presentan reflejan que todos los encuestados piensan que no se utilizan otros procedimientos o técnicas además de la votación, para llegar a consenso, esto es la razón por la cual se propone los lineamientos planteados en este estudio.

Cuadro 11

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|--|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 10 | ¿Existe coordinación por parte de los miembros de la junta comunales el momento de tomar decisiones en cuanto a proyectos? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 10. Coordinación por parte de la junta comunal



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

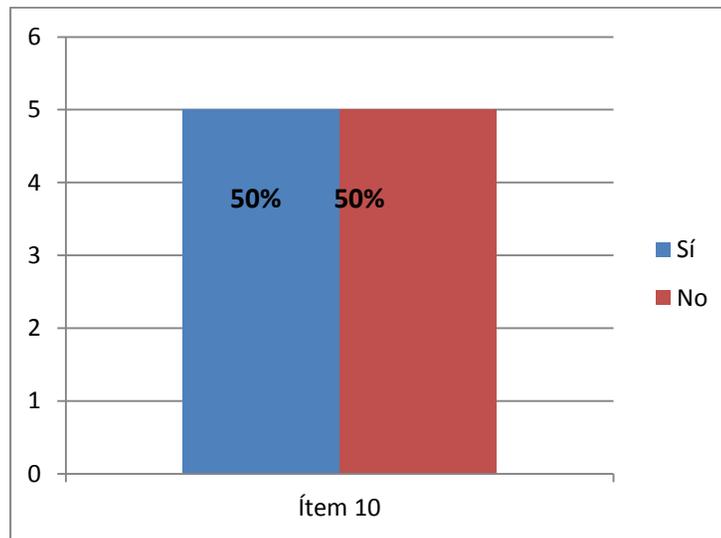
Los datos que se presentan reflejan que todos los encuestados piensan que existe coordinación para tomar decisiones, sin embargo la votación organizada no implica dicha coordinación, como se manifiesta en la teoría de este estudio, las decisiones deben ser tomadas a través de un proceso en el que se deben cumplir pasos para llegar al resultado final, que es la votación o consenso.

Cuadro 12.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 11 | ¿La junta comunal planifica actividades para lograr consensos más efectivos en la toma de decisiones? | 5 | 50 | 5 | 50 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 11. Actividades para consensos



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

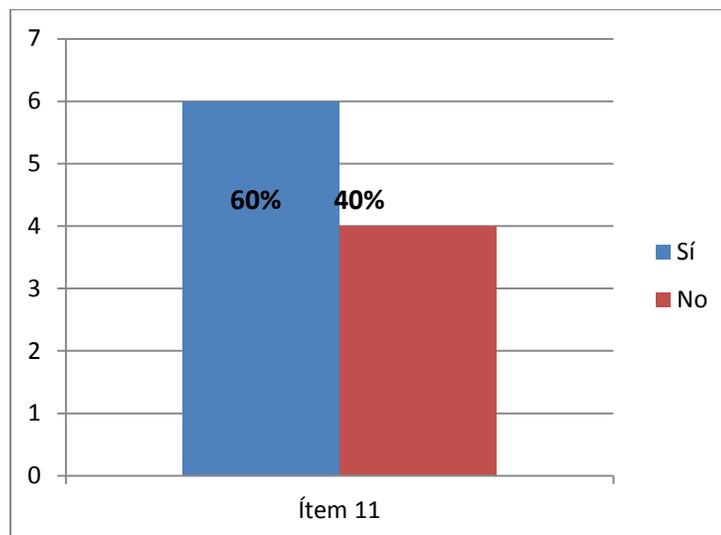
Por los resultados obtenidos se pudo apreciar que la mitad de los encuestados piensan que la junta comunal realiza actividades para lograr consensos efectivos mientras que la otra mitad no está de acuerdo, este ítem refleja la necesidad de explorar cuales son estas actividades, que al parecer por las observaciones realizadas por la investigadora se trata de la convocatoria a las reuniones, sin embargo se podrían llevar a cabo actividades que atraigan la asistencia de la comunidad para aprovechar el mayor número de personas para plantear situaciones concernientes a proyectos

Cuadro 13.

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|---|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 12 | ¿Se logra la participación activa de la comunidad para llegar a una decisión? | 6 | 60 | 4 | 40 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 12. Participación activa de la comunidad



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

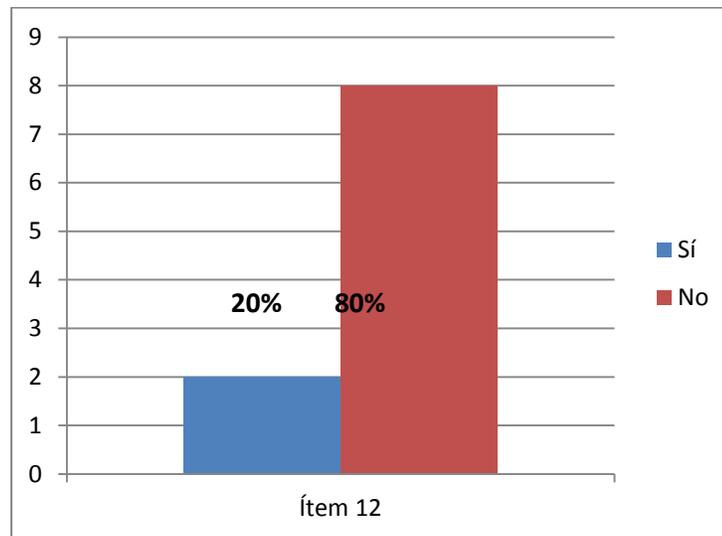
Los datos que se presentan en este cuadro y gráfico reflejan una contraposición con las respuestas anteriores, sin embargo la asistencia de la comunidad, no implica la participación activa en los proyectos que se ejecutan, por lo tanto el 60 por ciento de los encuestados contestaron que sí, y el 40 por ciento no creen que la comunidad participe.

Cuadro 14.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|--|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 13 | ¿En el proceso de llegar a un acuerdo en la toma de decisiones, se utiliza algunas herramientas para ello? | 2 | 20 | 8 | 80 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 13. Herramienta para tomar decisiones



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

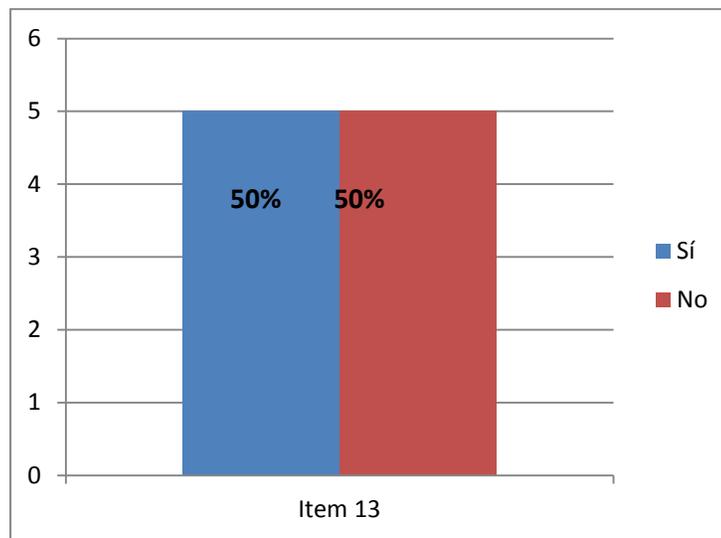
En este ítem el 80 por ciento coincidió en que no existen herramientas para la toma de decisiones, además de la votación final, por lo tanto pueden existir debilidades en cuanto a llegar a la decisión más adecuada con respecto a las necesidades y a la viabilidad de proyectos. Es la tarea de la junta comunal conocer un procedimiento que facilite herramientas a la comunidad para llegar a una decisión asertiva.

Cuadro N°15.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|--|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 14 | ¿Cuándo se toma la decisión para llevar a cabo un proyecto, se realiza un diagnóstico previo del problema y de su prioridad para la comunidad? | 5 | 50 | 5 | 50 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 14. Diagnóstico del problema



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

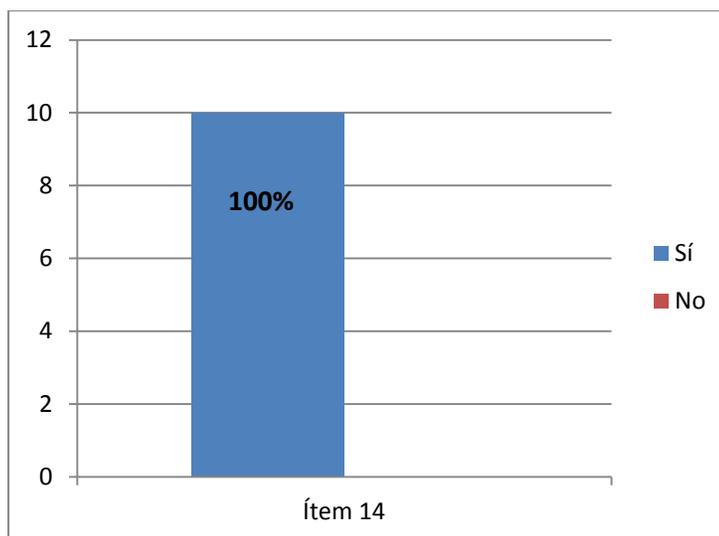
Por los resultados obtenidos se pudo observar que el 50 por ciento cree que no se hace un diagnóstico de la situación comunitaria, mientras que el otro 50 por ciento cree que sí se hace. Esto es muy importante, ya que un diagnóstico apropiado dará las directrices a seguir para solicitar un proyecto de manera seria y responsable.

Cuadro 16

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|--|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 15 | ¿Para llegar a la decisión final en cuanto a un proyecto para la comunidad se toma en cuenta el presupuesto con que se cuenta? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 15. Presupuesto



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

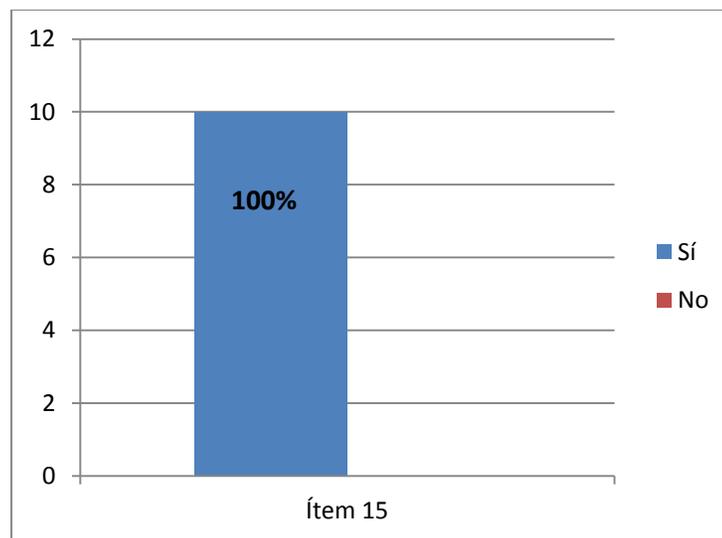
La información presentada en este cuadro manifiesta que los encuestados piensan que sí se hace un presupuesto previo de los gastos que implica el proyecto. Este es un aspecto sumamente importante, ya que depende de este presupuesto bien elaborado y justificado la aprobación de los proyectos.

Cuadro 17.

| N° | Ítems | Si | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 16 | ¿Se realiza un cronograma previo, tentativo para las actividades en el desarrollo del proyecto? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 16. Cronograma Previo



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

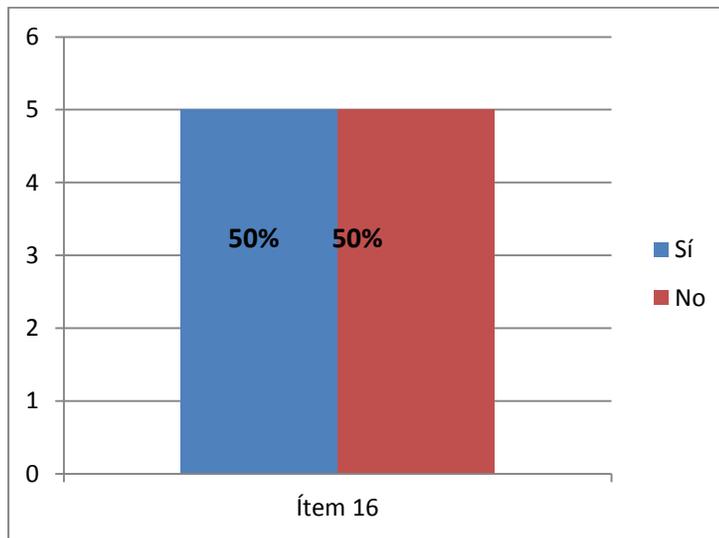
Por los resultados de esta pregunta, se pudo conocer que todos los encuestados consideran que sí se realiza un cronograma tentativo de fechas, para la ejecución de proyectos, por supuesto con la participación de la compañía contratada para la ejecución de la obra.

Cuadro 18.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 17 | ¿Se organiza la comunidad y la junta comunal para apoyar las decisiones previas durante el desarrollo de los proyectos? | 5 | 50 | 5 | 50 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 17. Organización de la comunidad



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

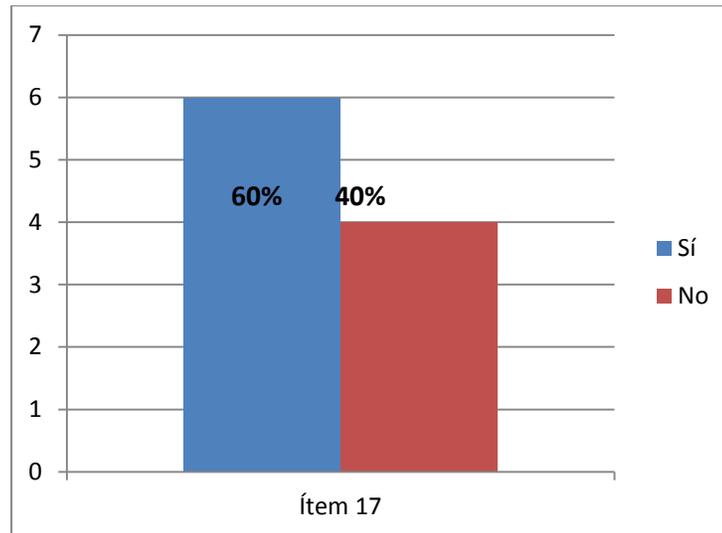
La información presentada en este cuadro y su respectivo gráfico, expresa que el 50 por ciento no cree que se organiza la comunidad con la junta comunal y el otro 50 por ciento sí, esto es parte de la toma de decisiones, no solo se pudo llegar a determinar el objetivo final del proyecto, sino también organizar las funciones y la participación de la comunidad. Determinar y coordinar funciones y deberes.

Cuadro 19.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 18 | ¿Se toman en cuenta todos los recursos (humanos, materiales y económicos) para tomar decisiones con respecto a los proyectos? | 6 | 60 | 4 | 40 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 18. Recursos



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

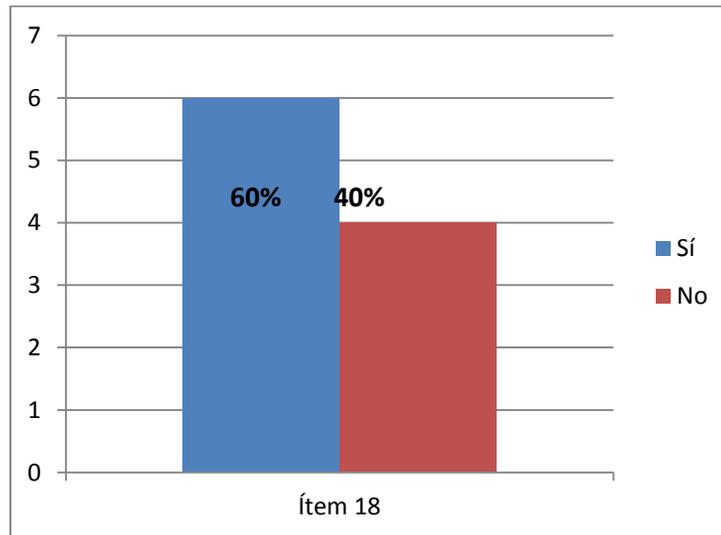
Con relación este ítem la mayoría relajado en el 60 por ciento de los encuestados piensan que si se toman en cuenta todos los recursos, este aspecto es de resaltar, ya que también es un factor que se debe plantear en el momento de tomar las decisiones.

Cuadro 20.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|----|----|----|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 19 | ¿Cree usted que las decisiones que se han tomado con respecto a los proyectos realizados en la comunidad han sido favorables? | 6 | 60 | 4 | 40 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 19. Decisiones favorables



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

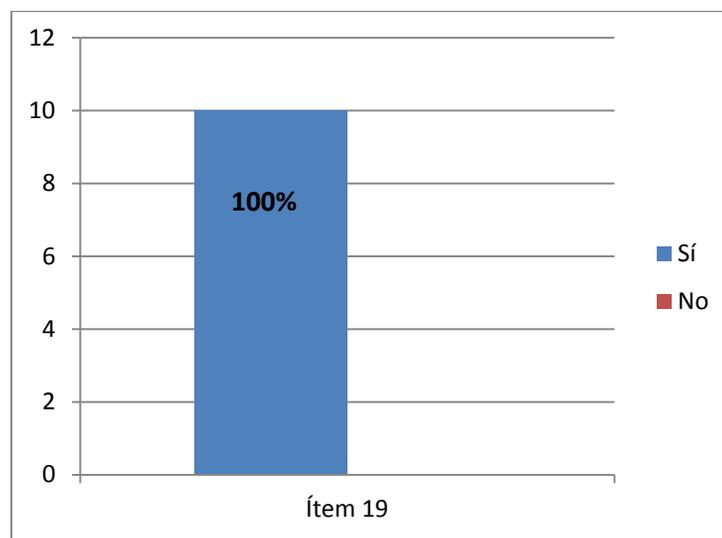
Por los resultados obtenidos se pudo apreciar que la mayoría está de acuerdo con que sí se han tomado buenas decisiones en los proyectos que se han solicitado, sin embargo esto difiere con la falla de algunos planes que no han sido aprobados por falta de una presentación adecuada, y que tiene que ver con las debilidades en la toma de decisiones.

Cuadro 21.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 20 | ¿Considera que el proceso de toma de decisiones de la junta comunal podría mejorar? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 20. Mejoras en la toma de decisiones



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

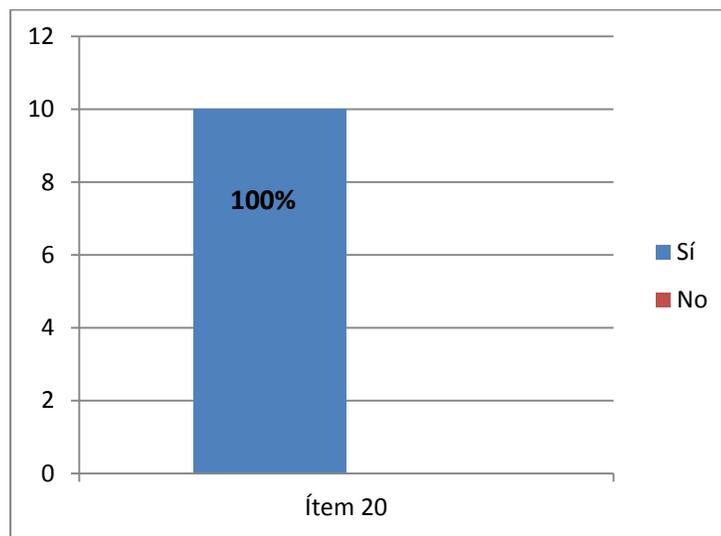
La información presentada en los resultados de este ítem manifiesta que todos los encuestados están de acuerdo que sí se puede mejorar el proceso de toma de decisiones, esto implica que la comunidad se encuentra abierta a nuevas técnicas y herramientas para mejorar este aspecto.

Cuadro 22.

| N° | Ítems | Sí | | No | | Total |
|----|---|----|-----|----|---|-------|
| | | F | % | F | % | |
| 21 | ¿Cree usted que sería útil contar con herramientas para la toma de decisiones además del consenso por votación? | 10 | 100 | 0 | 0 | 10 |

Fuente: E. Tirado (2014).

Gráfico 20. Herramientas para la toma de decisiones



Fuente: E. Tirado (2014).

Análisis:

Por los resultados obtenidos se pudo apreciar el total de los encuestados sí consideran útiles las herramientas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Esto quiere decir, que la propuesta se considera justificada por su utilidad práctica en las comunidades y el desarrollo de sus proyectos y obras.

Análisis del cuestionario aplicado a la muestra tomada de la Alcaldía de Guacara

Una vez recogida la información del cuestionario aplicado en la Alcaldía de Guacara, a través de 8 preguntas abiertas (Anexo B) se pudo llegar a ciertas conclusiones que se contraponen con la perspectiva de los encuestados de la comunidad. Se refleja algunos problemas en cuanto a la toma de decisiones por las opiniones dadas por los miembros del área de proyectos en los siguientes indicadores:

No se toma las decisiones por orden de prioridades: los encuestados opinaron que algunos proyectos implican el desarrollo de proyectos previos para ser ejecutados, es decir, un proyecto muchas veces depende de otro previo, así como también creen que la comunidad muchas veces desconocen cuáles son las verdaderas prioridades, y por otra parte, muchas veces las comunidades exigen hacer todo al mismo tiempo, sin comprender el orden de las obras para que se logre la solución final esperada.

Es importante señalar que, esto no quiere decir que no se incluye a la comunidad en la toma de decisiones, la cuestión está que, el hecho de que se incluya, no quiere decir que tomen las mejores decisiones con respecto a las prioridades, es por eso que se hace la propuesta, porque aunque ellos participan, no lo hacen de manera adecuada y mediante pasos que los lleven a la mejor toma de decisión. Esta afirmación de los trabajadores de la alcaldía, no contradice que estén de acuerdo con la participación de la comunidad, si no que en vista del contacto constante que tiene con las comunidades, observan debilidades que ellos mismos en las encuestas aplicadas desconocen. No es la misma perspectiva que tienen ellos de sí mismos como grupo, a los que puedan tener un grupo de personas que tienen más formación y conocimiento en el área de ejecución de proyectos

Es importante que la comunidad llegue a un consenso: Todos los encuestados coincidieron en que es importante que la comunidad llegue a un consenso por las siguientes razones, para establecer prioridades, porque la ayuda es para todos los miembros, para escuchar los distintos problemas y enfoques, y para evitar presentar proyectos individualistas que solo beneficien a un número o un grupo de personas.

Depende las decisiones de la comunidad el éxito de los proyectos: Una comunidad organizada y que reconozca sus carencias ayudará a lograr los objetivos de cualquier proyecto, además la comunidad es la que protagoniza y empuja el proyecto, es la que debe velar y vigilar su ejecución. Los encuestados hicieron énfasis en que es la comunidad es la que lucha ante los entes públicos para la evolución y desarrollo de los proyectos.

Las juntas comunales no manejan herramientas adecuadas en el proceso de toma de decisiones: los encuestados piensan que no cuentan con herramientas para tomar decisiones, y manifiestan que muchas comunidades quieren solucionar todos los problemas a la vez, por lo tanto consideran que necesitan el apoyo de profesionales para tomar decisiones coherentes y viables. Además reconocen que la comunidad no disponen de ninguna herramienta y solo conocen la votación como forma de consenso.

Los proyectos se presentan sin una adecuada toma de decisiones: los encuestados opinaron que se presentan proyectos que a veces las mismas personas que conforman las juntas comunales denuncian que no están de acuerdo con el mismo, así como también, opinan que no existe una comunicación eficaz entre la comunidad y la junta comunal, por lo que se encuentran con personas inconformes con la obra. En este sentido, los encuestados piensan que la inasistencia de la comunidad y la poca participación refleja claramente que no se toman las decisiones adecuadamente.

Con respecto a lo anterior, es importante resaltar que el consenso es la parte final o el paso final del proceso de toma de decisiones, antes se debe pasar por otros pasos como se sugieren en la propuesta, si estos pasos no se cumplen, el hecho de que se llegue a un consenso o votación final, no quiere decir que sea la mejor decisión, es decir, la cuestión no es que lleguen a consenso o no como se refleja en la encuesta, sino que sea la mejor decisión para que sea factible y se beneficien todos de manera efectiva, en pocas palabras, si llegan a un acuerdo pero no son las mejores decisiones, empezando que el consenso, que no está debidamente establecido con normativas precisas, y solo consiste en un conteo de manos levantadas de acuerdo y en desacuerdo.

Las decisiones de la comunidad no toman en cuenta factores de tiempo, recursos y factibilidad: Afirman que las comunidades muchas veces desconocen el concepto de factibilidad, y que las decisiones son tomadas de manera rápida en base a sus necesidades, sin conocer como estos factores influyen en la ejecución de una obra.

Es de utilidad facilitar herramientas para la toma de decisiones de las comunidades: es importante para que se busque soluciones de manera ordenada con su respectiva prioridad, así como para tengan una mejor visión técnica ante los distintos problemas, y facilitar el proceso de toma de decisión a través de un estudio de necesidades.

Conclusión del diagnóstico de la situación actual en la toma de decisiones para los proyectos comunitarios a nivel de junta comunal

Como se observa en los datos recogidos de ambos instrumentos se puede hacer un diagnóstico de las debilidades que aquí se detectaron en las comunidades con respecto a las decisiones para el desarrollo de proyectos que beneficien a la población

en general, en primer lugar se pudo encontrar la fortaleza con respecto la comunicación que existe entre la comunidad y la junta comunal, indicador muy importante ya que la comunidad tiene que estar al tanto de las actividades que se desarrollan en la junta comunal (reuniones, decisiones, actividades). Igualmente como fortaleza en cuanto a la toma de decisiones, fue la asistencia de la comunidad que es frecuente en las reuniones en la comunidad, este aspecto también es de tomar en cuenta ya que la asistencia se relaciona con el interés de la población de llegar a una posible solución a sus problemas comunes.

Entre las debilidades más importantes que se pudo determinar es que las decisiones se toman a partir de solo el consenso y la votación pero no se toma en cuenta otros aspectos, y no cuentan con normas establecidas para determinar prioridades y factibilidad, como debe ser antes de someter a votación cualquier alternativa.

Por otra parte no se establecen diagnósticos previos con regularidad antes de proponer soluciones, es decir no se enfocan en determinar una observación exhaustiva y objetiva de la problemática que pretenden resolver, por lo que es aún más importante establecer lineamientos básicos para la toma de decisiones de la comunidad; esto es muy importante, ya que un diagnóstico apropiado dará las directrices a seguir para solicitar un proyecto de manera seria y responsable.

Desde esta perspectiva, también se pudo conocer que la comunidad no se reúne con la junta comunal con frecuencia, esto es parte de la toma de decisiones para organizar y coordinar las funciones y la participación de la comunidad. Esto quizás ha causado que la falla de algunos planes que no han sido aprobados por falta de una presentación adecuada, y que tiene que ver con las debilidades en la toma de decisiones.

No menos importante es el aspecto que expresaron los encuestados de la alcaldía, cuando opinaron que la comunidad muchas veces desconocen cuáles son las verdaderas prioridades, y por otra parte, muchas veces las comunidades exigen hacer todo al mismo tiempo, sin comprender el orden de las obras para que se logre la solución final esperada; esta es una debilidad sumamente importante que se debe tomar en cuenta en la propuesta, de tal manera que las soluciones se presenten de manera ordenada con su respectiva prioridad, así como para que se tengan una mejor visión técnica ante los distintos problemas, y facilitar el proceso de toma de decisión a través de un estudio de necesidades.

Factibilidad de la Propuesta

Aspectos Administrativos

A continuación se presenta la Factibilidad Técnica de lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción. Una vez obtenido el diagnóstico, se procedió a plantear los responsables de la propuesta, que son la investigadora del presente estudio, y los miembros del departamento de proyectos de la alcaldía de Guacara, a quienes se les mostró la necesidad de realizar una herramienta para la toma de decisiones por parte de la comunidad.

Capacidad del Proyecto

El cuestionario se realizó en un lapso de 2 semanas, y la propuesta se realizó en un mes Junio del 2014. Para el diagnóstico se realizó cuestionarios aplicados a juntas comunales del Municipio Guacara, que fueron las siguientes: La Florida, El Samán, Cacho Mocho, Diego Ibarra, La Coromoto, Tronconero, Tronconero Norte, Tesoro del Indio, Mocundo, Colinas de El Toco. Igualmente se realizó un

cuestionario de preguntas abiertas al personal del departamento de proyectos de la Alcaldía de Guacara. La propuesta tiene vigencia permanente ya que es una herramienta para la toma de decisiones que puede ser empleada en cualquier comunidad, y que se puede mejorar a medida que el contexto político y social así lo requiera.

Factores Condicionantes del Tamaño

Este estudio fue realizado en el contexto del Municipio de Guacara, específicamente asistiendo a las comunidades organizadas, a través de la información recopilada por la Alcaldía de Guacara. Se pudo percibir receptividad de los consejos comunales con respecto a recibir ayuda para mejorar el proceso de toma de decisiones, igualmente por la alcaldía, por lo que el estudio se pudo realizar con la colaboración de todos los involucrados.

Como el proyecto se realizó dentro de la Alcaldía inicialmente, se contó con recurso humano de la misma, que fueron los cinco (5) empleados del departamento de proyectos, y el material utilizado en el departamento tanto en físico como en electrónico para la elaboración de la encuesta. El tiempo de ejecución del estudio fue de 1 (un) año.

Proceso Global de Transformación.

Insumo Principal y Secundario

El insumo Principal de esta investigación son los empleados del Departamento de Proyectos de la Alcaldía de Guacara y los miembros de los Consejos Comunales son los responsables de autorizar los proyectos así como de la

información necesaria para realizar el estudio, por tanto, el insumo secundario son los diez (10) miembros de los Consejos Comunales y el Departamento de Proyectos, de las cuales se les aplicó un instrumento.

Beneficiario Principal y Secundario

Por otro lado, el beneficiario principal son Los Consejos Comunales que apliquen estos lineamientos que se proponen, y en definitiva a toda la comunidad que en ella participe, ya que al introducir cambios que permitan mejoras en la toma de decisiones, la gestión de los proyectos serán basados en necesidades reales, y también se beneficia la Alcaldía, al invertir recursos en proyectos con un valor útil y dar soluciones que mejoren la calidad de vida de la sociedad en general de este municipio.

Descripción del Proceso Global de Transformación.

- Se aplicó una entrevista estructurada a cada miembro del departamento de Proyectos de la Alcaldía de Guacara, y analizaron las respuesta de manera cualitativa, para llegar a conclusiones que manifestaran una tendencia en cuanto a la toma de decisiones de las comunidades para proyectos de mejoras
- Se realizó un cuestionario de preguntas cerradas para los miembros de las Juntas Comunales de Guacara, que luego se tabularon y se interpretaron.

Se realizó una Propuesta de lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción.

Equipo y Herramientas utilizadas

El material utilizado para realizar el proceso global de transformación fue computadoras, material impreso y en electrónico y bibliografía recomendada.

Recurso Humano

Para la realización de este proyecto será necesaria la intervención de las siguientes personas:

- Personal de proyecto para la comunidad de la Alcaldía de Guacara
- Personal Administrativo de la Alcaldía de Guacara: Secretaria, administradora
- Miembros de los Concejo Comunales
- Tutor para el proyecto
- Investigadora del presente estudio

Recursos Institucionales

Para la realización de este proyecto se necesitó el apoyo de la Universidad de Carabobo y la Alcaldía de Guacara.

Recursos Materiales:

En cuanto a la elaboración de este proyecto se utilizó una computadora y recursos de papelería.

Flujograma del Proceso Global de Transformación

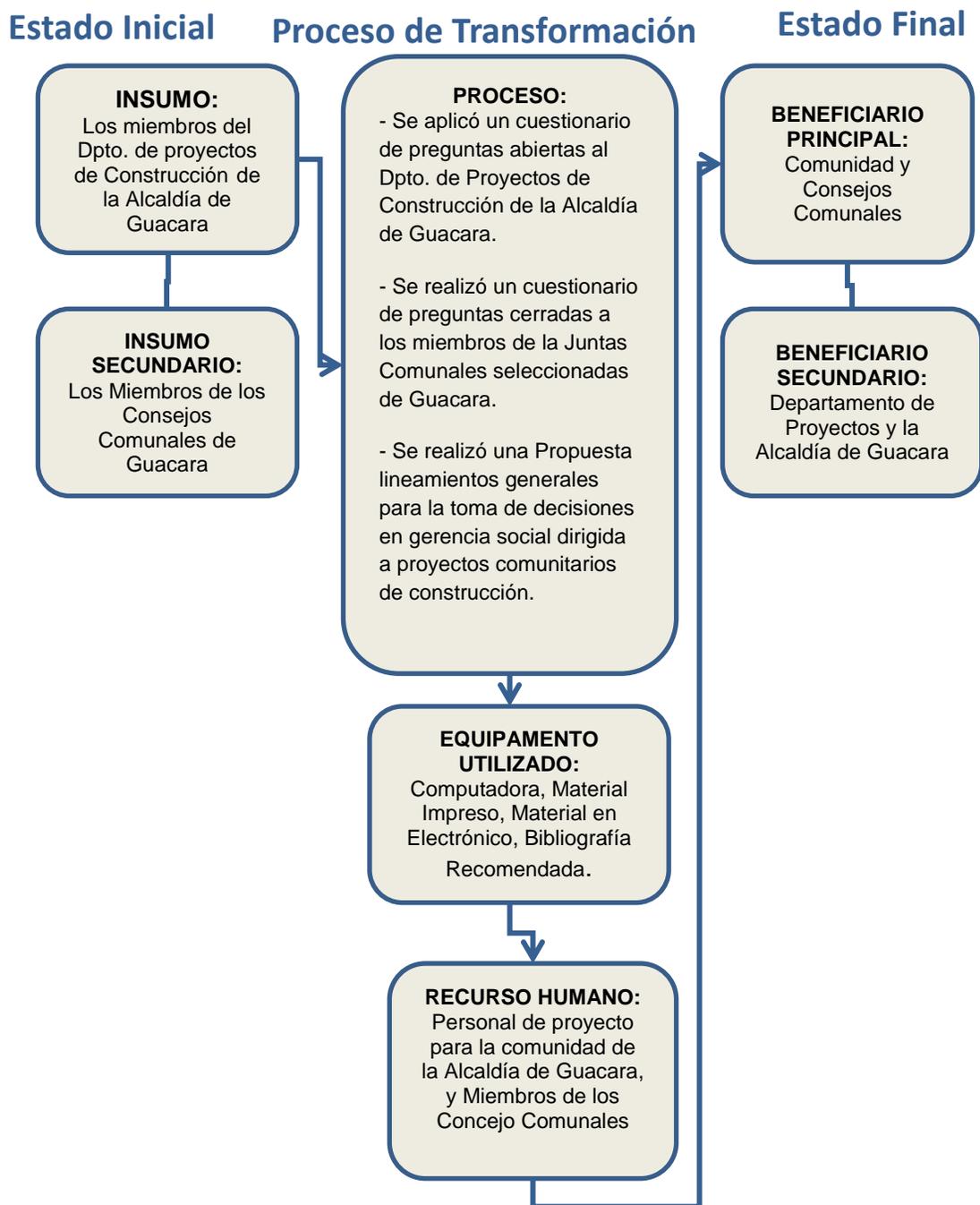


Figura 8. Flujo grama del Proceso Global de Transformación. Nota. Tirado (2015).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico de la situación de los consejos comunales con respecto a la toma de decisiones para el desarrollo de proyectos comunitarios, se confirma la necesidad de realizar una propuesta que se enfoque en la toma de decisiones desde una perspectiva grupal, es decir, desde el ámbito de una comunidad que presenta necesidades que involucran a todos los miembros y que de alguna manera deben establecer prioridades, factibilidad y responsabilidades para llegar a un consenso.

Los consejos comunales, entendidos como organizaciones de base en espacios comunitarios, son hasta ahora la mejor instancia de base de una comunidad para elaborar esta propuesta, ya que ellos están conformados por representantes de las mismas y tienen el poder constitucional de ser atendidos por el Estado. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela faculta a la asamblea de ciudadanos como instancia de control y participación ciudadana.

Los consejos comunales son la expresión organizativa de las asambleas de ciudadanos en el ámbito de una pequeña comunidad, en consecuencia, mediante su promoción y fortalecimientos se estaría contribuyendo con la edificación de la democracia participativa y protagónica.

Esta propuesta tiene como fin promover la participación comunitaria a través de una herramienta que les sirva de apoyo para organizar ideas y prioridades de todos sus miembros, de manera tal que se pueda llegar a un diagnóstico real para consolidar soluciones factibles. Constitucionalmente, las decisiones que tome el consejo comunal tienen carácter vinculante, es decir, obligan a los gobernantes locales a incorporarlas a su gestión, siempre y cuando, no contravengan los planes de

desarrollo locales elaborados participativamente o establezcan compromisos imposibles de asumir por la municipalidad.

Esto significa que la comunidad debe organizarse y solicitar ayuda a través de un plan razonable que haya sido decidido a través de una serie de lineamientos conscientes en la toma de decisiones de una comunidad, por supuesto, esperando que sus integrantes tenga como base una actitud de solidaridad para que puedan contribuir a edificar. El problema de uno debe llegar a ser el problema de todos.

Objetivo de la Propuesta

Desarrollar lineamientos generales para la toma de decisiones en gerencia social dirigida a proyectos comunitarios de construcción.

Lineamientos Generales para la Toma de Decisiones en los Proyectos Comunitarios

Los lineamientos que aquí se presentan son una herramienta para ayudar a la participación y a la toma de decisiones en el proceso de desarrollo de proyectos comunitarios, por lo tanto están diseñados de una manera general para que se puedan adaptar a la mayoría de los consejos comunales:

- Están diseñados para ser utilizadas en forma grupal.
- Fueron diseñados para trabajar directamente en el campo con las comunidades
- Se establecen como herramienta de aprendizaje práctico, para adquirir conocimientos rápidos y útiles para llegar a consenso con asertividad
- La información que se obtiene representa en forma cualitativa y/o cuantitativa, la mayor parte de las herramientas proveen información cualitativa, pero

muchas permiten también obtener datos cuantitativos en forma confiable y comprobable.

- A través de esta herramienta se puede obtener un entendimiento de problemas complejos enfrentados por cualquier comunidad.
- La comunidad podrá analizar ella misma los resultados y tomar decisiones, en base a las informaciones que ella misma ha producido.
- Los lineamientos para la toma de decisiones pueden ayudar a movilizar y organizar a la gente sobre las situaciones que ellos mismos consideran relevante para su propio desarrollo.
- Permite a la comunidad identificar y apoderarse del proceso de identificar, analizar y solucionar sus problemas.
- El desarrollo de esta herramienta promueve la interacción más estrecha y positivas entre la comunidad y el consejo comunal, a través de todo el proceso participativo de la toma de decisiones.
- Se puede identificar y priorizar problemas, y tomar decisiones consensuadas en forma rápida y económica.

Lineamientos Generales

Para llegar a la toma de decisiones en una comunidad, es un proceso mediante el cual la gente debe incrementar su nivel de participación en el proceso de desarrollo. Lo que determina realmente la participación de la comunidad, es el grado de decisión que tienen en el proceso, tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias. Los principales lineamientos para la Toma de decisiones en la comunidad son los siguientes:

1. El diagnóstico
2. El análisis de problemas
3. La selección de opciones
4. Toma de Decisión

EL DIAGNÓSTICO

Para poder cambiar una situación o necesidad en la comunidad se debe en primer lugar conocer la realidad y sus características, como por ejemplo podría ser la situación económica de la población, la vialidad, la cantidad de escuelas, el transporte público, los centros de salud con que cuenta, etc; así como también conocer sus habitantes, las organizaciones que existen en ella, y que sean activas dentro de la misma, como la iglesia, las compañías privadas, juntas parroquiales y cualquier otro organismo que pueda establecer compromisos a futuro para el desarrollo de proyectos.

También se debe tener en cuenta, personas que conozcan información general dentro de las comunidades, como representantes de juntas comunales, directores de escuela, directivos de centro de salud, policía, etc.

El diagnóstico debe ser participativo, es decir realizado de manera colectiva, para que el grupo de la comunidad en general pueda reconocer los problemas que les afectan, así como los recursos con que cuentan, y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos. De esta forma, se puede identificar, ordenar y jerarquizar los problemas comunitarios y permite que sus pobladores lleguen informados y preparados para la formulación de posibles soluciones.

El diagnóstico permitirá que la comunidad analice y a su vez vaya comprendiendo mejor su situación, para luego identificar los problemas y obstáculos que impiden su desarrollo, y le proporciona los elementos para establecer las prioridades. El diagnóstico sirve, además, como base para que los miembros de la comunidad planifiquen colectivamente actividades que les permitan mejorar su situación actual.

A través del Diagnóstico se pretende obtener:

- Las necesidades y problemas de la comunidad
- Las capacidades y potencialidades presentes en la comunidad
- Las organizaciones, las instituciones, los oficios (herrereros, carpinteros, mecánicos) electricistas), profesiones presentes en la comunidad
- La convivencia y los conflictos dentro de la comunidad
- La situación socio-económica de la comunidad: infraestructura de casas, servicios públicos, escuelas, centros de salud, centros de trabajo, comercios, los líderes vecinales (políticos, sociales, deportivos)

Pasos a seguir para el Diagnostico

Se inicia el proceso de diagnóstico convocando una reunión de la comunidad (Consejo Comunal u organización de la comunidad que cumpla ese papel). Con el fin de:

1) Designar un grupo que será el responsable de presentar el diagnostico, este puede ser dividido por sectores o calles si se precisa. Estas personas son elegidas por la Dirección del concejo comunal, entre el grupo de voluntarios; a través del apoyo del Sistema Nacional de Apoyo Técnico a las comunidades (SINATECC)

2) Formalizar la iniciación del proceso del diagnóstico participativo

3) Presentación de fotografías de la situación problemática en cuanto a infraestructuras. En la primera reunión de la comunidad, se debe describir la situación en la que se encuentra la comunidad. Se debe presentar una maqueta o plano del vecindario donde se señale en forma clara y precisa: los límites del territorio, número de habitantes, el número de viviendas, escuelas, centros de salud, centros de trabajo, calles, caminos, manzanas, bodegas, así como un censo que precise el número de niños, de jóvenes, de adultos, de ancianos, la cantidad de individuos en determinados oficios, profesiones y labores, la cantidad de desempleados, de escolarización, promedio de nacimientos al año.

Entre otros datos cuantitativos importantes sería conveniente señalar: las actividades económicas, las potencialidades, la ubicación geográfica y de otros recursos físicos o naturales con los que cuente el sector.

4) En la reunión la dirección del Concejo Comunal deberá liderar el proceso en cada sesión de trabajo, y debe designarse a los responsables de determinadas acciones:

- a) Un secretario para que lleve el registro de la reunión;
- b) Un moderador para organizar el tiempo de las exposiciones sobre la base del consenso entre los presentes y orientar la dinámica de la reunión
- c) Un coordinador de logística para prestar apoyo a los asistentes en cuanto a facilitar su desenvolvimiento en las sesiones de trabajo (asientos, café, papel, etcétera).

Una vez obtenido el diagnóstico a través de fotografías y la exposición de los designados para el diagnóstico de la comunidad, se pide a los mismos asistentes que identifiquen los problemas más críticos o se decide realizar visitas a las comunidades para intercambiar con los habitantes de esa área e identificar con la gente los diferentes problemas y potencialidades de ésta.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Identificación de los principales problemas y potencialidades de la comunidad

En las reuniones comunitarias se debe incitar a la participación, por lo que se les pide su opinión, comentarios y reflexiones sobre la problemática. Para organizar estas ideas de manera más productiva y precisa se sugiere preparar un listado de interrogantes

- a) ¿Cuál es el problema que más nos afecta?
- b) ¿Cuáles son las causas que lo originan?
- c) ¿Qué relación tienen los problemas que tú planteas con otros expuestos por otros vecinos?
- d) ¿Qué soluciones pueden emplearse para resolverlos?
- e) ¿Qué posibilidades reales existen de solución?

f) ¿Cómo hemos aprovechado la capacidad técnica, laboral y profesional que existe en la comunidad?

g) ¿Estamos aprovechando los recursos y las condiciones naturales, organizativas, geográficas y económicas que tiene la comunidad?

Los criterios para establecer las prioridades dependen del objetivo que busca la comunidad, y para ello se sugiere:

- 1) Realizar un mapa de necesidades o problemas que afectan la comunidad
- 2) Jerarquizar las situaciones o problema según su nivel de importancia
- 3) Se considera el número de personas que se ven afectadas.
- 4) Cuál es el impacto del problema, es decir de qué manera perjudica a la comunidad y en qué aspectos de sus vidas.
- 5) Establecer su urgencia y gravedad, como por ejemplos enfermedades epidémicas, inseguridad, etc.
- 6) Jerarquizar según la factibilidad de solución, ya que es importante considerar cual es la solución posible y si es posible, a través de los recursos comunitarios, solucionarlos. Este aspecto es importante, ya que existe la posibilidad de que la misma comunidad pueda solucionar algunos de sus problemas, sin la necesidad de algún ente gubernamental; esto también forma parte de la toma de decisiones.
- 7) El tiempo estimado que se necesitará para su solución
- 8) Los recursos humanos, materiales y económicos

CRITERIOS PARA TOMAR DECISIONES

Para la priorización de los problemas de acuerdo a los recursos con que se cuenta.

Cada comunidad debe elegir el más apropiado por lo tanto es importante:

1) LA PARTICIPACIÓN:

que puede ser de diversas formas, pero es de prioridad que la mayoría de los miembros de la comunidad se involucren, opinen y aporten ideas, para ello se puede realizar una jornada de motivación hacia la participación, como la publicidad, panfletos, afiches, correos electrónicos, etc. Es importante conocer las denuncias, sugerencias y posibles soluciones de la comunidad.

Es importante que se asigne una comisión que se encargue de tomar las ideas y denuncias de la comunidad para darle atención a las mismas, por lo que se sugiere repartir la responsabilidad de esta tarea a un grupo de personas voluntarias, asignadas con responsabilidad. Estas personas son elegidas por la Dirección del concejo comunal, entre el grupo de voluntarios; a través del apoyo del Sistema Nacional de Apoyo Técnico a las comunidades (SINATECC).

Una encuesta también puede ser útil para recoger información de manera práctica y cuantitativa para establecer prioridades, sin embargo lo ideal es que los miembros acudan a las reuniones y asambleas que se convoquen por parte de la comisión encargada.

2) ANÁLISIS FINAL DE UN DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

El análisis o las conclusiones de un diagnóstico participativo elaborado por las comunidades, debería contener aspectos tales como:

- a) Los problemas, conflictos, y necesidades
- b) Sus capacidades (oficios, profesión), sus fortalezas (ubicación geográfica, fábricas) sus organizaciones, sus líderes, saberes, necesidades de aprendizaje, su identidad (orígenes, tradiciones).

3) **LIDERAZGO**

Se debe identificar los líderes, a través de la organización de la comunidad, se deben establecer jerarquización de las funciones, es por ellos que existe uno o varios líderes que a través de su representación y autoridad, es el que establece acuerdos y toma las riendas del proyecto ya decidido por todos. A pesar de que la comunidad participa de todo el proceso, es el líder que coordina y tiene la obligación de representar a su comunidad, ante los entes gubernamentales. Igualmente, estos líderes son elegidas por la Dirección del concejo comunal, entre el grupo de voluntarios; a través del apoyo del Sistema Nacional de Apoyo Técnico a las comunidades (SINATECC).

ELECCIÓN DE OPCIONES

Una vez realizada la exposición de diferentes opciones se debe tomar en cuenta:

Jerarquización de efectividad: se debe tomar las opciones que ofrezcan soluciones más efectivas a largo plazo, esto dependerá si es una solución temporal para atender una emergencia o es una solución que perdure o sea definitiva, por lo que se debe tomar en cuenta este aspecto.

Jerarquización de factibilidad: recursos materiales, humanos y económicos, es decir conocer su viabilidad y posibilidad de llevarse a cabo.

Jerarquización del tiempo de ejecución: Se toma en cuenta el tiempo que necesitará cada opción de solución y se contrapone con la urgencia del problema, la gravedad y la eficacia. Sin embargo generalmente se opta por la solución más rápida si existiese la opción.

Una vez realizada la jerarquización de opciones, se van descartando aquellas que aparecen en ultimo orden dentro del orden de factibilidad, tiempo y efectividad, de esta manera, la comunidad va quedando con pocas opciones, en ocasiones con tan solo una, sin embargo a pesar de que las opciones queden descartadas, es obligatorio, realizar una votación final, que corrobore el acuerdo de los miembros de la comunidad para llevar a cabo el proyecto. El criterio de votación se va a definir más adelante, en la propuesta.

Por consiguiente los líderes de la comunidad, deberán convocar a dicho consenso para que quede registrado oficialmente, la decisión; contando con una mayoría de votos. Si este consenso no se logra, es necesario revisar cada uno de los pasos del proceso y encontrar de nuevo las mejores opciones.

La comunidad está en el deber de decidir, y también de asumir la decisión de la mayoría, y para ello los consejos comunales, tomará en cuenta como fallo final la opinión de la generalidad luego de culminar el proceso de toma de decisiones.

HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA

A Continuación se le facilita una herramienta que muestra una serie de actividades y estrategias para realizar una toma de decisiones con la mayor participación de los habitantes de la comunidad y llegar a establecer acuerdos en las

prioridades y necesidades. Se especifica algunas actividades como guía en el proceso de toma de decisiones.

1 DIALOGO PARTICIPATIVO

Objetivo de la actividad: recolectar información general o específica mediante diálogos con la comunidad presente en las reuniones convocadas.

Técnica: El diálogo semi-estructurado tiene como objetivo encontrar más respuestas específicas y datos que un cuestionario tiende a limitar, debido a sus respuestas cerradas, por lo que el dialogo tiene una aplicación más amplia, y permite comprobar más información, así como toma en cuenta las percepciones individuales.

Tiempo requerido: no específico.

Material necesario: se sugiere tomar algunas notas, un pequeño cuaderno y un lápiz.

Metodología

Paso 1:

- Realizar una guía de entrevista, con los temas más relevantes, es decir enfocados a necesidades u observaciones acerca de las problemáticas comunitarias, y resumir los puntos fundamentales que se quiere aclarar.
- Los temas no se plantean en forma de preguntas, solo sirven de guía para recordarse de los puntos clave (pueden anotarlas si es posible).
- Se sugiere realizar la guía de dialogo por parte del grupo del consejo comunal.

Para realizar la guía de entrevista:

- Determinar las necesidades.

- Establecer una lista de los temas a tratar para satisfacer estas necesidades
- Dividir los temas en sub-temas si es necesario
- Discutir y seleccionar el método más apropiado para recibir la información adecuada sobre cada tema.

Es necesario aclarar que la guía de entrevista no debe ser seguida de forma rígida, ya que se busca que las personas se expresen libremente, y pueden abordar cualquier tema que vaya surgiendo con respecto a comunidad y sus intereses.

Paso 2:

Seleccionar el grupo a entrevistar, este puede ser a la comunidad en general, así como también a grupos específicos como líderes, comerciantes, o autoridades de la comunidad. Se debe seleccionar a las personas que estén involucradas en la problemática.

Paso 3:

Desarrollo del dialogo o entrevista, el cual se sugiere al facilitador lo siguiente:

- Abrir el dialogo con una introducción explicativa acerca de lo que se pretende lograr con el dialogo, esto se debe hacer con un tono de voz adecuado, con un lenguaje sencillo para entrar en confianza, y hacer sentir al grupo cómodo para participar.
- Mantener la atención en lo que dice cada participante, y tratar de establecer las normas para que todos puedan ser escuchados.
- Evitar las interrupciones y cambios de tema de manera abrupta.
- No guiarse estrictamente por la guía de entrevista, ya que esta puede ser flexible a medida que surgen otras inquietudes de los participantes.
- La idea principal de cada tema es que se respondan las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Dónde?

- Profundizar los comentarios de la gente con preguntas como ¿Qué quiere decir por esto?, ¿Cuál es su opinión al respecto?

Paso 4:

El último paso se trata de analizar los resultados, para ellos se pueden usar las notas que se tomaron durante el dialogo, y luego reunirse con el grupo para evaluar los resultados. Se trata de establecer los temas que se discutieron, las opiniones y los aportes más interesantes o los que más se repiten, para encontrar respuestas a las necesidades y posibles soluciones. En este análisis, se descartan temas y se jerarquizan los de mayor relevancia.

2 LLUVIA DE IDEAS

Objetivo del ejercicio: obtener información oportuna, en forma rápida, trabajando en equipo, o con un grupo de personas directamente involucradas en la problemática estudiada.

Técnica: Esta lluvia de ideas se puede hacer una vez planteados los problemas o situaciones más relevantes del cual se desea tomar acciones para su solución; se busca recolectar todas las ideas y percepciones de la gente.

Tiempo requerido: es una técnica rápida, generalmente sirve de introducción a otros ejercicios donde se va a analizar el producto de la lluvia de ideas.

Material necesario: pizarra, marcadores, papel

Metodología:

Paso 1:

Abrir la dinámica con una pregunta abierta sobre el tema que interesa. Escribir o visualizar la pregunta. Puede ser: ¿Cuál podría ser la posible solución a este problema?

Paso 2:

Los participantes deben escribir en un pedazo de papel que se le ha facilitado, una respuesta corta y concreta de su opinión o idea.

Paso 3:

Visualizar todas las ideas expresadas sobre tarjetas. Se colocan en la pizarra a la vista de todos.

Paso 4:

El facilitador reúne todas las tarjetas las coloca sobre la pizarra y las lee en voz alta.

Paso 5:

Se agrupan las tarjetas que expresan una misma idea. Se debe evitar que alguna tarjeta o papel sea eliminada de la pizarra aunque exprese la misma idea, ya que no se descartan las sugerencias hasta el consenso.

Paso 6:

Se decide que posible solución es la más adecuada o las más adecuadas (según los casos, nueva lluvia de idea enfocada sobre uno de los temas que aparecieron, ejercicios de análisis, priorización, etc...).

3 MAPA DE FACTIBILIDAD

Objetivo del Ejercicio: se establecen los elementos de la factibilidad de cada una de las posibles soluciones de la problemática, derivadas de la lluvia de ideas o del dialogo.

Técnica: Se trata de hacer un mapa para visualizar la factibilidad de que se lleve a cabo las soluciones expuestas, se hace como una lluvia de ideas pero con la diferencia de que con la información se va a desarrollar un mapa que ayudará a decidir cuál de las soluciones es la más conveniente para la comunidad.

Tiempo requerido: No específico

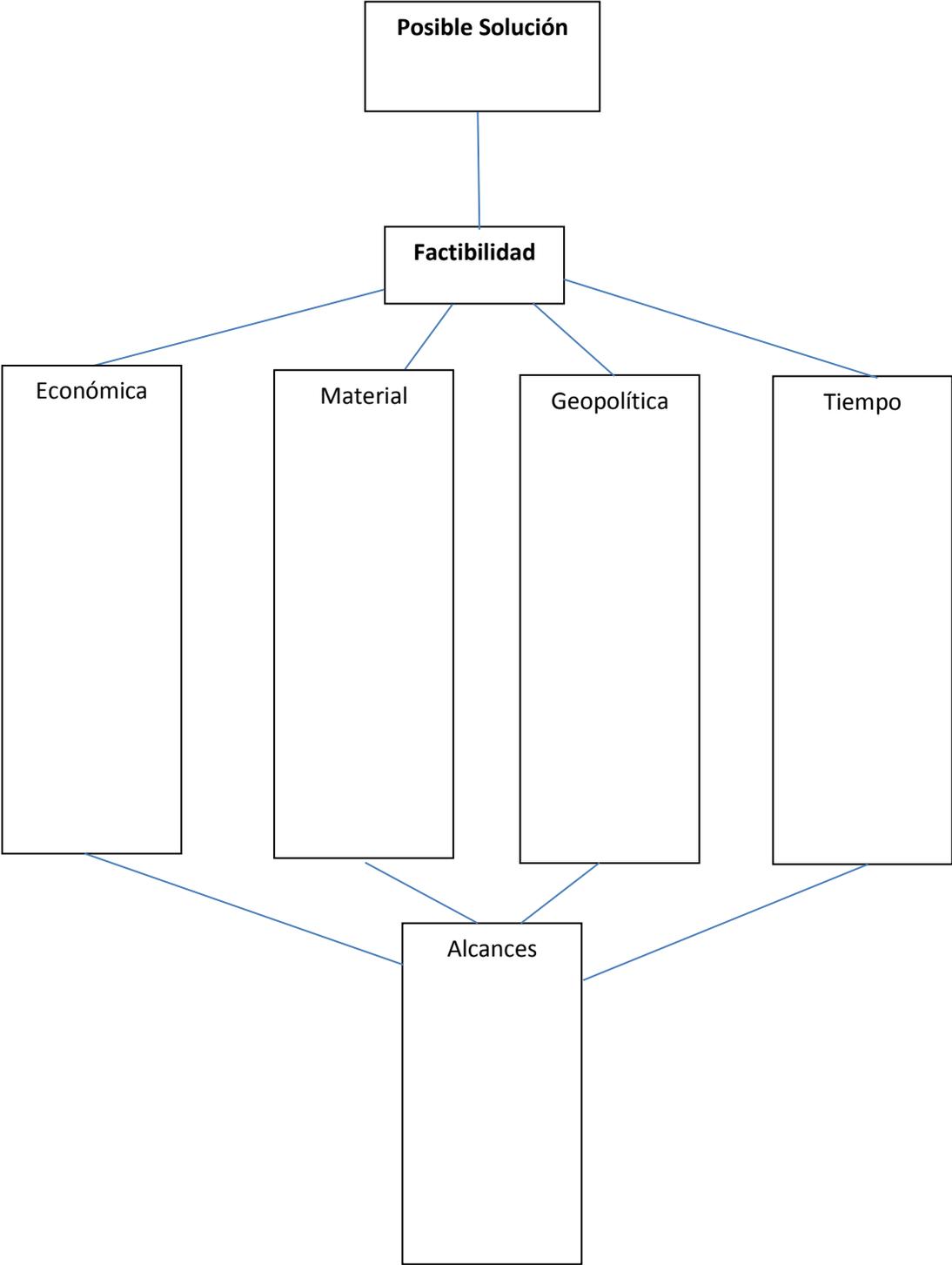
Material: Pizarra y marcadores

Metodología

Se debe dibujar en la pizarra los elementos de factibilidad:

- 1) Económica: posibles costos, presupuesto
- 2) Material: materiales con que se cuentan
- 3) Geopolíticas: posibles ayudas de instituciones y gobierno, posibilidad geográfica
- 4) Tiempo: posible tiempo requerido para su ejecución
- 5) Alcances: Posibles mejoras ¿Cuáles? y ¿para quienes?

Guía de Mapa de factibilidad



Paso 1:

Llenar a través de la participación organizada los espacios para cada aspecto de la factibilidad, se puede considerar varias ideas y /o abrir un consenso

Paso 2:

Comparar los diferentes mapas de las posibles soluciones.

Paso 3:

Establecer ventajas y desventajas de cada una de las posibles soluciones, considerando su factibilidad.

Paso 4:

Establecer conclusiones para llegar a un consenso y escoger la solución más conveniente y del cual se derivará el proyecto.

Paso 5:

Llegar a consenso mediante votación final, lo que asentará la decisión final que quedará expresada y escrita, si es posible con la firma de todos los presentes.

4 LA DECISIÓN

Convocatoria: realizar la convocatoria directamente en la comunidad utilizando recursos como el volanteo casa por casa incentivando la participación de los miembros de la comunidad. La inclusión de los diferentes actores políticos y sociales que hacen vida en el municipio y cada una de sus comunidades, contribuye a la

institucionalización de los procesos de consulta y la legitimización de la gestión municipal.

Es importante destacar que dentro de la estructura organizativa de las Juntas comunales es la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en quien recae la toma de decisiones, es decir, aprobar o improbar todo lo referente a la comunidad, según los propuestos por cada uno de las unidades que lo conforman. También es la que aprueba la creación de comités de trabajo u otras formas de organización comunitaria, con carácter permanente o temporal que se deseen establecer en la comunidad. Corresponde entre las funciones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas la aprobación del plan comunitario de desarrollo integral y demás planes esenciales para la vida comunitaria a los fines de contribuir a la transformación integral de la comunidad, con ello busca garantizar el funcionamiento o el cumplimiento del ciclo comunal en sus cinco fases: Diagnostico, Planificación, Presupuesto, Ejecución y Contraloría Social.

La Asamblea de ciudadanos y ciudadanas es la comunidad en sí, porque está integrada por todos sus habitantes que cuentan con quince años en adelante, razón por la cual le corresponde a esta aprobar los proyectos comunitarios, de comunicación alternativa, educación, salud, cultura, recreación, actividad física y deporte, socioproductivos, de vivienda y hábitat, de infraestructura, de funcionamiento, entre otros.

PROCESO DE VOTACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

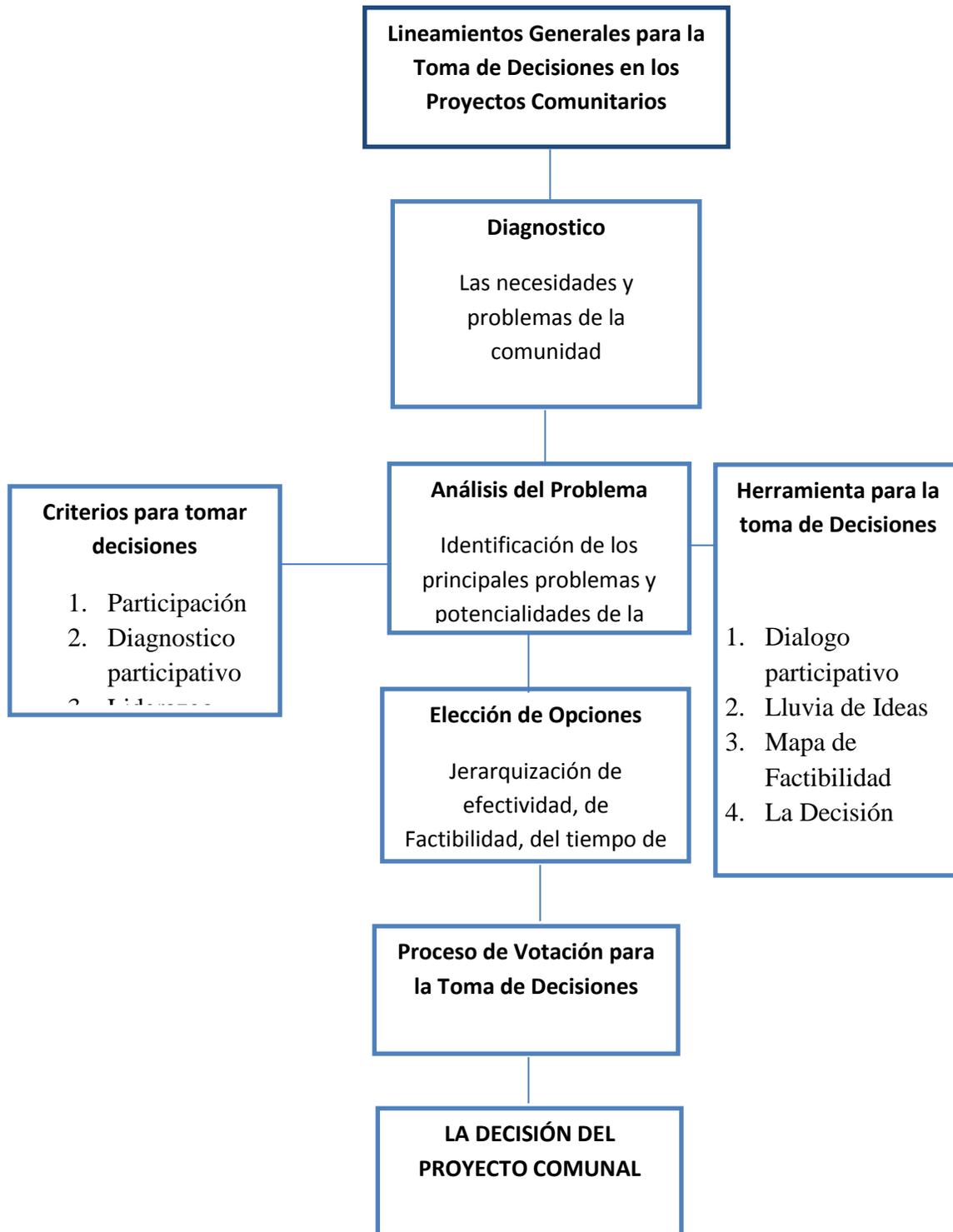
Para que la votación sea efectiva se deberá realizar con la participación mínima del 20% de la población de comunidad, mayor de 18 años, inscritos en el Registro Electoral Nacional. Para ello se deberá llenar previamente a la votación, un formato con los nombres y apellidos, número de cedula, edad, sexo y firma, donde quedará asentado los datos de los votantes. De no llegar la asistencia del 20% de los votantes, se deberá convocar de nuevo a la comunidad para realizar de nuevo otra votación en

un período antes de los 30 días. Si no se logra un consenso a causa de la inasistencia de la comunidad, se anulará el proyecto, por un período de tiempo de 6 meses, hasta volverse a presentar a la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

Una vez tomada la decisión, un secretario debe redactar un informe del acuerdo que se llegó en las reuniones, es necesario que se asiente por escrito de una manera sencilla para que se aproveche la asistencia de la comunidad y que pueda ser firmado por todos los que estuvieron presentes en la votación.

Esta decisión será luego objeto de estudio para plantear el proyecto por parte del consejo comunal y miembros de la comunidad que deseen colaborar con su redacción y ejecución, para luego ser presentado ante el ente gubernamental, en este caso la alcaldía del Municipio Guacara.

Esquema del proceso de Toma de Decisiones



CONCLUSIONES

Al recopilar toda la información obtenida de la encuesta, se pudo llegar a un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la toma de decisiones para los proyectos comunitarios, y en el cual se destacó que los Consejos Comunales reconocen que no existen herramientas para la toma de decisiones, previas a la votación final, por lo tanto existen debilidades en cuanto a llegar a la decisión más adecuada con respecto a las necesidades y a la viabilidad de proyectos. Es la tarea de la junta comunal conocer un procedimiento que facilite herramientas a la comunidad para llegar a una decisión asertiva, por lo tanto se enfocó el estudio en proponer lineamientos generales, que facilite el análisis de las necesidades reales y factibles que se puedan llevar a cabo con los recursos de la Alcaldía.

Por otra parte, se demostró la factibilidad de la propuesta debido a que se contó con la colaboración y la participación de los involucrados, no solo con la información suministrada, sino también con la facilitación de recursos materiales, y humano para realizar el estudio. No fue necesario materiales extras ni de alto costos, por lo tanto se define la propuesta como factible.

En cuanto al diseño de los lineamientos para la toma de decisiones, fue el resultado del diagnóstico y se puede concluir de manera certera, que existe la necesidad de brindar una ayuda a las comunidades a organizar sus ideas y metas dentro de una serie de pasos estructurados con un fin único, tomar decisiones que correspondan a las prioridades de la comunidad. Esto se puede lograr a través de un procedimiento de jerarquización, como herramienta que de manera analítica abre a la participación de toda la comunidad.

La responsabilidad de estos cambios en la toma de decisiones implica, más allá del cumplimiento de las funciones del Consejo Comunal y de la Alcaldía, es una contribución directa a los miembros de las comunidades, que le servirá como aprendizaje para llegar a consensos razonables y con los mejores resultados para todos. De manera general, se concluye que la organización de los proyectos, tendrá probablemente mejores resultados a largo plazo, si se realizan en base a buenas decisiones. No es tarea fácil poner de acuerdo a un número considerable de personas, pero a través de un procedimiento organizado, se puede llegar a consensos más lógicos y convenientes, sin llegar a conflictos y enfrentamientos durante el proceso. Es preciso que los Consejos Comunales asuman la responsabilidad de liderar las decisiones a través de lineamientos claros respetando la participación de todos.

Se recomienda el suministro impreso de este material en las principales oficinas de entes públicos ejecutores de obras con el fin de ayudar a las comunidades a organizar sus ideas y necesidades, para mejorar la distribución de recursos económicos, técnicos y humanos a la hora de ejecutar un proyecto.

Se recomienda el estudio de la factibilidad de la aplicación de esta herramienta en consejos comunales.

Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Edit. Episteme, c.a. 2006. Caracas. Venezuela.

Azócar, R (2009). Gerencia Social. Disponible en <http://www.aporrea.org/ideologia/a85735.html>. (Consulta: 2, Noviembre, 12)

Balestrini, M (2006) Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Consultores Asociados.

Bozeman, B (2002). “Public-Value Failure: When Efficient Markets May Not Do”, Public Administration Review.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3, 2000.

Coronado, Y (2008). Gerencia Social: prospectiva o utopía. Universidad Fermín Toro. Venezuela.

Cunill, N (1991). Participación ciudadana. Editorial del CLAD. Venezuela.

Departamento de Planeación Nacional Colombiano (DNP) (2000). ACCI-Agencia Colombiana de Cooperación Internacional y GTZ-Agencia Técnica de Cooperación Alemana: Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos. ACCIProequidad/GTZ, Santafé de Bogotá.

- Ferrer, J; Ferrer, L; Silva, L y Nava, M (2010). La gerencia social y su alcance en un mundo globalizado. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Venezuela.
- Gómez, G; Saiz, H (2003). El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. CIDEAL. Segunda edición en España. Madrid.
- González, L (2007). Guía para la Gestión de Proyectos de cooperación al desarrollo. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Bilbao. España.
- Hernández, R (2006). Metodología de la Investigación. 4ta edición. mcgraw – HILL. Caracas. Venezuela.
- Kelly; G y Muers, S (2002) Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform, Strategy Unit, Cabinet Office, London, www.strategy.gov.uk
- Kliksberg, B. (1997). Repensando el rol del Estado en el Desarrollo Social. Más allá de dogmas y convencionalismos, Reforma y Democracia. Revista del CLAD.
- Licha, I (1999). Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)
- Makote, M y Saavedra (2006). Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión de Políticas y Programas Sociales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Washington, D.C

- Marulanda, G y Molina, L (2004). Emociones y lenguaje en educación y política. Hachette Comunicación. Santiago de Chile
- Moody, P (s/f) Toma de decisiones gerenciales.
- Moore, M (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, Harvard Univ. Press
- Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Fedupel Caracas.
- Pardo; L (2011) Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto - Venezuela) año 2 edición especial junio-2011.
- Ramirez, T (2001). Como hacer un proyecto de investigación. Panapo. Caracas. Venezuela.
- Romero, (2007). Estrategias para la toma de decisiones generales con la utilización de sistemas de información. Chile.
- Rondinelli, D (1983). Development projects and policy experiments: an adaptative approach to development administration. Methuen Editorial, New York.
- Simon, H (1984). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Aguilar Ediciones.
- Tamayo y Tamayo, M (2006). Metodología formal de la investigación científica. LIMUSA. Noriega Editores. México.

ANEXOS

NOS INTERESA TU OPINIÓN.

Se agradece marcar con una X la respuesta que considere; su información es de utilidad para conocer la situación actual con respecto al proceso de toma de decisiones en las comunidades por parte del Consejo Comunal en cuanto a proyectos comunitarios.

| | SI | NO |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 1. <i>¿Considera que las decisiones tomadas por las comunidades al momento de presentar un proyecto coinciden con el orden de sus prioridades? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 2. <i>¿Es importante que la comunidad logre un consenso para tomar decisiones antes de presentar un proyecto? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 3. <i>¿Parte el éxito del proyecto de las decisiones de la comunidad? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 4. <i>¿Cree usted que las juntas comunales manejan herramientas adecuadas en el proceso de toma de decisiones para llegar a acuerdos efectivos? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 5. <i>¿Considera que algunos proyectos han sido presentados por la comunidad sin la adecuada toma de decisiones? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 6. <i>¿Cree que entre los consejos comunales y las comunidades existe buena comunicación al momento de tomar decisiones con respecto a la ejecución de proyectos? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 7. <i>¿Considera que las decisiones de la comunidad son tomadas considerando factores como tiempo, recursos, factibilidad? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <hr/> <hr/> | | |
| 8. <i>¿Cree usted que sería de utilidad facilitar herramientas para la toma de decisiones a las comunidades? ¿Por qué?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

NOS INTERESA TU OPINIÓN.

Se agradece marcar con una X la respuesta que considere; su información es de utilidad para conocer la situación actual con respecto al proceso de toma de decisiones en las comunidades por parte del Consejo Comunal en cuanto a proyectos comunitarios.

- | | SI | NO |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 1. <i>¿Las decisiones para la elección de proyectos comunitarios se toman a través de un consenso?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. <i>¿Para tomar decisiones en la comunidad se establece una comunicación eficaz entre comunidad y junta comunal?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. <i>¿Es frecuente la asistencia de la comunidad en las reuniones con el consejo comunal?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. <i>¿La asistencia de la comunidad se toma en cuenta para realizar el consenso en la toma de decisiones de proyectos?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. <i>¿Se establecen normas para tomar decisiones en cuanto a proyectos comunitarios por parte de los consejos comunales?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. <i>¿Se respetan normas para tomar decisiones en cuanto a proyectos comunitarios por parte de los consejos comunales?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. <i>¿La comunidad conoce las normas establecidas para llegar un consenso en decisiones, a fin de llevar a cabo los proyectos?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. *¿Para llegar a una decisión entre todos los participantes, se lleva a votación?*
9. *¿Para llegar a una decisión entre todos los participantes se recurre a otras técnicas además de la votación?*
10. *¿Existe coordinación por parte del equipo por parte de los miembros de la junta comunal en el momento de tomar decisiones en cuanto a proyectos?*
11. *¿La junta comunal planifica actividades para lograr consensos más efectivos en la toma de decisiones?*
12. *¿Se logra la participación activa de la comunidad para llegar a una decisión?*
13. *¿En el proceso de llegar a un acuerdo en la toma de decisiones, se utiliza algunas herramientas para ello?*
14. *¿Cuándo se toma la decisión para llevar a cabo un proyecto, se realiza un diagnóstico previo del problema y de su prioridad para la comunidad?*
15. *¿Para llegar a la decisión final en cuanto a un proyecto para la comunidad se toma en cuenta el presupuesto con que se cuenta?*
16. *¿Se realiza un cronograma previo, tentativo para las actividades en el desarrollo del proyecto?*
17. *¿Se organiza la comunidad y la junta comunal para apoyar las decisiones previas durante el desarrollo de los proyectos?*
18. *¿Se toman en cuenta todos los recursos (humanos, materiales y económicos) para tomar decisiones con respecto a los proyectos?*
19. *¿Cree usted que las decisiones que se han tomado con respecto a los proyectos realizados en la comunidad han sido favorables?*

20. *¿Considera que el proceso de toma de decisiones de la junta comunal podría mejorar?*

21. *¿Cree usted que sería útil contar con herramientas para la toma de decisiones además del consenso por votación?*

