



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN
GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE
DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autora:
Sánchez, Lisa**

Bárbula, Febrero 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN
GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE
DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO.**

**Asesor Metodológico:
Dra. Yraida Pérez Silva**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Dra. Yraida Pérez Silva
C.I: 3.490.252

Bárbula, Febrero 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN
GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE
DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO.**

**Tutora:
Dra. Yraida Pérez Silva**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Dra. Yraida Pérez Silva
C.I: 3.490.252

Bárbula, Febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO."

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

SANCHEZ A., LISA M.
 C.I.: 13.132.394

Realizado bajo la tutoria de el(la) Prof. PÉREZ S., IRAIDA E., titular de la cédula de identidad N°. 3.490.252

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprubado

En Bárbula, a los 22 días del mes de febrero de 2017

[Firma]
 Prof. Pérez S., Iraida E. (PRESIDENTE)
 C.I.: 3490.252
 Fecha: 22-02-17

[Firma]
 Prof. Cordero B., Ana E.
 C.I.: 13 323 745
 Fecha: 22-02-2017

[Firma]
 Prof. Rodriguez, Manuel A.
 C.I.: 602852
 Fecha: 22/2/2017





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO" presentado por Lic. Lisa Sánchez, titular de la cédula de identidad N° 13.132.394, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprubado, en Bárbula a los 22 días del mes de febrero del año 2017.

Nombre y Apellido	C.I:	Firma
<u>Yraion Pérez Silva</u>	<u>3490.752</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Ana Wladimir</u>	<u>13.323.745</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Alondra Ramírez</u>	<u>6012853</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Febrero del 2017

AGRADECIMIENTOS:

A Dios Todopoderoso, por guiarme y estar conmigo en los momentos importantes de mi vida.

A mi hijo Ricardo Andrés, por compartir esta etapa de mi vida y darme la fortaleza.

A mis Padres, por estar siempre allí, por los consejos, la orientación y ayuda constante. Porque cada día, me impulsaron a ser mejor y son el motivo de mis logros.

A mi Esposo, compañero en mis desvelos, por escucharme, apoyarme y estar conmigo en la buenas y malas.

A todos mis compañeros de trabajo y de postgrado, por estar siempre conmigo y apoyarme cuando más los necesitaba, en especial a mi equipo de trabajo durante la Maestría Eduardo y Ramón, por ser incondicionales.

DEDICATORIA:

*A **Dios Padre**, por darme la fortaleza, la salud y la dicha de compartir con los míos este nuevo logro.*

*A **mis Padres**, por su optimismo, orientación, colaboración y firmeza.*

*A **mi Esposo**, por su apoyo constante, consideración y atenciones en los momentos más difíciles, mi amor no es fácil, tampoco imposible pero estando juntos lo lograremos.*

*A todos **mis compañeros de la Maestría**, por su comprensión, apoyo, ayuda y orientación, porque a pesar de las tormentas superamos los obstáculos, juntos desde la primera clase.*

*A la profesora **Yraida Pérez Silva**, mi gran profesora, excelente tutora y amiga, ella me guio e indicó la metodología para poder realizar el presente trabajo con la seguridad y profesionalismo que siempre la ha caracterizado.*

*A la **Contraloría Municipal de San Joaquín**, por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencia, y poder poner en práctica nuevas sapiencias, apoyarme y suministrarme las herramientas necesarias para lograr esta meta.*

*A todos **mis Profesores**, por suministrar los conocimientos y herramientas, para superar y alcanzar los objetivos en esta última fase.*

Gracias a Todos!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



Autora: Lisa Minelly Sánchez
Tutora: Yraida Pérez Silva

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN
GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE
DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO**

RESUMEN

Actualmente, la gestión gerencial en cualquier organismo público, representa un elemento competitivo, es por ello que esta se basa en un estudio que tiene como objeto, definir lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial de los consejos comunales como factor clave en la participación ciudadana. En este sentido, la variable de estudio es la gestión gerencial y las dimensiones son; estrategias gerenciales e indicadores de gestión. A razón de esto, se diseñó un cuestionario, que sirvió de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a los voceros de los consejos comunales del circuito oeste del Municipio San Joaquín del estado Carabobo. En consecuencia, el análisis evidencio, que los consejos comunales en estudio se identifican, favorablemente, con los lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que los consejos comunales del circuito oeste del Municipio San Joaquín, posee elementos favorables para la implementación de estos lineamientos estratégicos, tiene una estructura definida y conocida por los habitantes de las comunidades que integran el circuito en estudio, ya que ellos controlan la mayor parte de sus procesos. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en definir lineamientos estratégicos basados en optimizar la gestión gerencial, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades que brinda una eficiente participación ciudadana.

Palabras Claves: Lineamientos Estratégicos, Gestión Gerencial, Consejos Comunales y Participación Ciudadana.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



Autora: Lisa Minelly Sánchez
Tutora: Yraida Pérez Silva

**STRATEGIC GUIDELINES FOR THE EFFICIENT MANAGEMENT OF
THE WEST CIRCUIT COMMUNITY COUNCILS OF THE SAN JOAQUIN
MUNICIPALITY OF THE CARABOBO STATE**

SUMMARY

Currently, management in any public organization represents a competitive element, which is why it is based on a study that aims to define strategic guidelines for efficient management of community councils as a key factor in citizen participation. In this sense, the study variable is the management and the dimensions are; Management strategies and management indicators. For this reason, a questionnaire was designed, which served as an instrument for the collection of information and was applied to the spokespersons of the communal councils of the circuit west of the San Joaquín Municipality of Carabobo state. Consequently, the analysis shows that the Community Councils in question are favorably identified with the strategic guidelines for efficient management in most of their processes. The conclusions are that the communal councils of the circuit west of the Municipality San Joaquin, has favorable elements for the implementation of these strategic guidelines, has a structure defined and known by the inhabitants of the communities that make up the circuit in study, since they control Most of its processes. As a result, the main recommendations were to define strategic guidelines based on optimizing management, correcting weaknesses and taking advantage of the opportunities provided by efficient citizen participation.

Key Words: Strategic Guidelines, Management, Community Councils and Citizen Participation.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen	viii
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Cuadros	xvi
Introducción	16
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	19
Objetivos General	25
Objetivo Específico	25
Justificación	25
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	34
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y diseño de la investigación	57
Población y Muestra	58

Técnicas e Instrumento	60
Validez del Instrumento	61
Confiabilidad del Instrumento	61
CAPITULO IV	
Análisis e Interpretación de los Resultados	66
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
LISTA DE REFERENCIAS	123
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: La Labor de la Gestión Gerencial	67
Tabla 2: La Gestión Gerencial es una Metodología	68
Tabla 3: La Gestión Gerencial y sus Procesos	70
Tabla 4: El Proceso Gerencial y su Desempeño	71
Tabla 5: Los Voceros y su Formación	73
Tabla 6: La Planificación	74
Tabla 7: La Organización	75
Tabla 8. La Dirección	77
Tabla 9: El Control	78
Tabla 10: El Desempeño de los Voceros del Consejo Comunal	80
Tabla 11: Programa de Capacitación	82
Tabla 12: Planes y Gestión	83
Tabla 13:El Rol del Consejo Comunal	85
Tabla 14: Procedimientos para una Eficaz Gestión	86
Tabla 15: La Gestión que ejerce el Consejo Comunal	88
Tabla 16: Toma de Decisiones Oportunas	89
Tabla 17: El Mejoramiento Continuo en la Gestión Gerencial	91
Tabla 18: Cumplimiento del Trabajo Designado	92
Tabla 19. La Participación Ciudadana	93
Tabla 20: La formación en Materia de Gestión Gerencial	95

Tabla 21: Plan Operativo	97
Tabla 22: Herramientas de Medición	98
Tabla 23: Procedimientos para Generar Lineamientos Estratégicos	100
Tabla 24: La Aplicabilidad de los Lineamientos Estratégicos	101
Tabla 25: La Generación de Lineamientos Estratégicos	103
Tabla 26: Lineamientos Estratégicos y la Planificación	104
Tabla 27: Estrategias que Garanticen el Logro de la Misión	106
Tabla28: Lineamientos Estratégicos y la Toma de Decisiones	107
Tabla 29: Importancia de los Lineamientos Estratégicos	109
Tabla 30: Ventajas competitivas	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: La Labor de la Gestión Gerencial	67
Gráfico 2: La Gestión Gerencial es una Metodología	69
Gráfico 3: La Gestión Gerencial y sus Procesos	70
Gráfico 4: El Proceso Gerencial y su Desempeño	72
Gráfico 5: Los Voceros y su Formación	73
Gráfico 6: La Planificación	74
Gráfico 7: La Organización	76
Gráfico 8. La Dirección	77
Gráfico 9: El Control	79
Gráfico 10: El Desempeño de los Voceros del Consejo Comunal	80
Gráfico 11: Programa de Capacitación	82
Gráfico 12: Planes y Gestión	84
Gráfico 13:El Rol del Consejo Comunal	85
Gráfico 14: Procedimientos para una Eficaz Gestión	87
Gráfico 15: La Gestión que ejerce el Consejo Comunal	88
Gráfico 16: Toma de Decisiones Oportunas	89
Gráfico 17: El Mejoramiento Continuo en la Gestión Gerencial	91
Gráfico 18: Cumplimiento del Trabajo Designado	92
Gráfico 19. La Participación Ciudadana	94
Gráfico 20: La formación en Materia de Gestión Gerencial	96

Gráfico 21: Plan Operativo	97
Gráfico 22: Herramientas de Medición	99
Gráfico 23: Procedimientos para Generar Lineamientos Estratégicos	100
Gráfico 24: La Aplicabilidad de los Lineamientos Estratégicos	102
Gráfico 25: La Generación de Lineamientos Estratégicos	103
Gráfico 26: Lineamientos Estratégicos y la Planificación	105
Gráfico 27: Estrategias que Garanticen el Logro de la Misión	106
Gráfico 28: Lineamientos Estratégicos y la Toma de Decisiones	108
Gráfico 29: Importancia de los Lineamientos Estratégicos	109
Gráfico 30: Ventajas competitivas	111

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de las variables	56
Cuadro 2: Estudio DOFA	117

INTRODUCCIÓN

En la República Bolivariana de Venezuela se vive un proceso de profundas transformaciones político administrativas que requieren de la implantación de mecanismos que sirvan de enlace entre el Estado y la sociedad civil para coordinar acciones orientadas a elevar la calidad de vida de la población.

En este orden de ideas, la innovación y la búsqueda de nuevos espacios en función de construir un mapa de prioridades para la acción social y el desarrollo, orientado sobre la base de propiciar la participación, el sentido de pertenencia e identidad, en torno a los procesos sustentables que mejoren las condiciones de vida de la población, pasa a considerar estas nuevas realidades, manifiestas desde el interior del país. Con este ánimo, se dio inicio a la promoción de la corresponsabilidad en el desarrollo desde las regiones involucrando diversos actores: organizaciones de desarrollo social y comunitario, gobiernos locales, empresas, consejos comunales, entre otros.

Los consejos comunales en los últimos cinco años han sido una herramienta que ha impulsado el gobierno nacional como medio de participación ciudadana y a través de los cuales las comunidades se organizan para ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, por tanto, se hace necesario presentar este trabajo con el objeto de hacer más eficaz esta modalidad y más aun, cuando estamos en presencia de una instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares que hacen vida activa en los

Municipio.

En este mismo orden de ideas, los consejos comunales no se han desarrollado de acuerdo con las normas establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente, ni se han alcanzado los objetivos por los cuales fueron creados, es por esta razón que nace la imperiosa necesidad de hacer un estudio, cuyo resultado es un trabajo que tiene como finalidad definir lineamientos estratégicos para la eficiente gestión gerencial de los consejos comunales del circuito oeste del municipio San Joaquín del estado Carabobo, a fin de fortalecer esta herramienta de participación y protagonismo ciudadana y que en los últimos años, se ha observado un desaprovechamiento de esta modalidad.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de cuatro (04) capítulos, el primer capítulo consistió en el desarrollo del problema, objetivos de la investigación y la justificación, de esta manera el contexto real del estudio y su objeto fueron explicados en esta primera parte del trabajo.

El segundo capítulo se desarrolló en el marco de la fundamentación teórica, antecedentes, bases conceptuales, de esta manera se buscó destacar los aspectos que conforma la teoría del objeto de estudio.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico de esta forma se buscó plasmar todo lo relativo a las técnicas, procesos y métodos adecuados a este contexto.

El cuarto capítulo se desarrolló los resultados y el análisis de las afirmaciones que se indagaron en el estudio, donde se explica de manera muy sencilla los

resultados de la investigación tomando en cuenta los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

Finalmente las conclusiones y las referencias bibliográficas referentes al tema objeto de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo de hoy en día sufre constantes cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, están produciendo un estado de incertidumbre, generalmente acompañado de perplejidad producto de lo inesperado. En consecuencia, las organizaciones tanto internacionales como nacionales, también están en constantes variaciones para poder asumir las nuevas realidades del entorno, pareciera ser que día a día las organizaciones y su gente se ha dado cuenta que el mundo de hoy es otro es por esta razón que lo primordial dentro de una organización, debe ser el rol que debe cumplir el gerente.

En este sentido, Venezuela como otros países latinoamericanos, ha vivido una explosión participativa en la gestión que desempeña día a día los consejos comunales, específicamente desde el año 2000, tanto así que ha impactado los sistemas políticos y la presión de las demandas ciudadanas sobre el funcionamiento de nuestras sociedades. Este proceso no es reciente, es más bien el producto de un largo camino de luchas institucionales para atender los diferentes proyectos que se plantea cada comunidad, y a su vez que estos estén alineados a las diferentes directrices que deben tener presente cada uno de los representantes de los circuitos de cada Municipio que les permita realizarse como el gerente modelo y que incida en la consecución de una comunidad organizada y participativa.

En este mismo orden de ideas, se puede decir que los consejos comunales, deben tener un desempeño de una verdadera gestión gerencial dentro de la instancia que representan, que les permita así definir lineamientos estratégicos ajustados a los objetivos que deben cumplir en concordancia con la misión y visión comunitaria que se plantean.

En los nuevos ensayos democráticos hay una tensión entre representación y participación que no es fácil conjugar, pero que requieren de vasos comunicantes. La democracia participativa debe ser concebida como un enriquecimiento de la democracia representativa, no como su antagonista. La vieja polémica entre democracia directa y democracia representativa como antinómicas puede hallar un punto de encuentro. Una no necesariamente niega a la otra. Hay que construir su punto de intersección donde cada una de sus facetas contribuya a mejorar la calidad de la democracia.

En lo que sigue se analiza cómo ha ido variando la manera de concebir los consejos comunales y otras formas de participación impulsadas desde el Estado a partir de 1999, y cómo mecanismos de confluencia de la democracia representativa y participativa han ido derivando en mecanismos que antes que estimular la participación ciudadana puede conducir a una negación de la misma al someterla a un esquema que la convierte en rehén del poder central.

En este sentido, los consejos comunales se han venido constituyendo sobre la marcha sin ninguna formación en cómo deben hacer una eficiente y eficaz gestión gerencial, es por esta razón que la investigación radica en el rol que deben tener cada vocero dentro de sus circuitos, y como estos deben alinearse, a como sostener una la participación ciudadana en el Municipio San Joaquín del estado Carabobo, para así fortalecer ese rol gerencial que debe empezar a crearse en las comunidades

organizadas del sanjoaquinense, es decir cómo realizar eficientes lineamientos estratégicos dentro de un consejo comunal.

Es cierto que los consejos comunales no poseen las mismas características de las grandes empresas, pero requieren de direccionamiento estratégico, definir su misión, objetivos y operacionalizar sus estrategias basadas en los cambios del entorno para poder cumplir con los retos que tienen estas organizaciones en el bienestar social de la comunidad.

Según Seballo (2011: 56). En su investigación sobre el fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” afirma que: “el Estado ha venido realizando grandes inversiones para que se materialice el desarrollo del poder comunal, en tal sentido, es prioritario buscar mecanismos apropiados para mejorar la disponibilidad de esta inversión”.

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

Es evidente entonces, que para definir lineamientos estratégicos que debe ejercer un consejo comunal, es necesario que el vínculo del ciudadano con la organización comunal o con sector donde vive, esté influenciado directamente por la identificación y por el significado de la tarea, así como por factores contextuales, como clima organizacional, bienestar y motivación laboral, y satisfacción. Es por ello

que, en la incesante búsqueda de la calidad, productividad y competitividad, las comunidades organizadas sienten la necesidad de nuevas prácticas gerenciales, presentando políticas y estrategias para el alcance de los objetivos comunales.

Uno de los roles más trascendentales de una comunidad organizada, es la gestión gerencial, la misma puede aportar un programa de adiestramiento y motivación e incentivo del personal, para que el consejo comunal del Municipio San Joaquín cuente con participantes altamente capacitados y comprometidos con los intereses de la comunidad. La idea de mantener un vocero con estas características es lograr que cada uno de los integrantes de las unidades que conforman el Consejo Comunal pueda: evitar la pérdida de tiempo, obtener resultados favorables, disminuir el retrabajo, contar con personal comprometido con la organización comunitaria, y finalmente crear un clima organizacional favorable que le permitirá alcanzar los objetivos y metas con eficiencia y eficacia.

Es por ello que es de suma importancia revisar y realizar cambios en las comunidades organizadas, a los voceros de los consejos comunales realizar una gestión gerencial efectiva y que les permitan tomar decisiones claves a la hora que lo amerite, así mismo, aplicar evaluaciones de desempeños que sean objetivas y que detecte de manera más eficaz porque, teniendo beneficios comunitarios favorables se sigue perdiendo ese sentido de responsabilidad con la comunidad. Medir a través de indicadores de gestión el rendimiento de las asignaciones encomendadas.

El más significativo de los factores que se convierte en un serio obstáculo del aprovechamiento de la gestión de los consejos comunales, es la ignorancia de lo que ello representa, al no saber motivar al personal, no definirle claramente sus funciones, desempeño, además de no reconocerle su rendimiento y productividad. Hay una ausencia de conocimientos de lo que representa la optimización de manejar adecuadamente las herramientas motivacionales, liderazgo, integración de equipos,

participación en pro del trabajador y de la organización, proporcionándole todo el apoyo requerido que incluye capacitación y formación en todos los aspectos para generar de esta manera un ambiente acorde con los objetivos de la participación ciudadana.

En este contexto, se perfila como necesaria la aplicación de la gestión gerencial de los consejos comunales, como necesario su aplicación, a fin de que el aparato administrativo y de control, pueda sentar sus bases en una gestión que ponga énfasis en la obtención de resultados, la medición del desempeño y la generación de los incentivos adecuados, con visión estratégica sin que se alteren los valores y principios propios del consejo comunal.

Es significativo señalar, que los integrantes deben tomar decisiones, que no solo dependerán de cuestiones racionales, sino también de la percepción de los factores subjetivos, culturales, donde está inserto el libre ejercicio de un poder. En tal sentido, se reconoce como problemática en estas organizaciones, la falta de integración a un sistema de tecnología de la información, así como, falta de formación gerencial dirigidas tanto a lo técnico como a lo social, poca aceptación falta de consenso y poder en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos; donde lo complejo se hace más complejo por estar el ámbito político vinculado con estas organizaciones comunitarias.

De este modo, es importante tener presente, que los consejos comunales de acuerdo a su concepción legal funcionan como redes sociales donde el poder que otorgan sus integrantes juega un papel importante para transmitir conocimientos a generaciones sucesivas. Con estos enunciados, surge la necesidad de formar un gerente en el contexto de los consejos comunales, que además de interactuar con la comunidad y con el entorno que rodea la misma, estimule los valores en las personas como individuos propietarios de sentimientos, emociones, racionalidad, espiritualidad

y del talento que se convierte en el recurso más importante para las organizaciones, donde aumente su compromiso con la sociedad y el sentido de colaboración, orientando sus energías creativas hacia la definición de un proyecto de futuro sólido y consistente que permita el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cualquier cambio.

En este sentido, según la autora Cejas. (2014) señala que el talento humano debe poseer lo siguiente:

La planificación estratégica requiere de la activa participación del talento humano en todos los niveles jerárquicos de la organización, a través de una amplia comunicación que apoye a la máxima autoridad a poner en orden los objetivos y estrategias a seguir. (p. 39).

Así mismo, la autora analiza que hoy en día en este ir y venir donde las organizaciones están amenazadas por constantes cambios para mantener su competitividad y continuidad, necesitan poner en práctica métodos para enfrentar desafíos. De esta manera, los empleados pasan, a ser los principales dueños de los métodos y procedimientos de producción, con mayor autoridad de decisión y mucha mayor responsabilidad personal. Este nuevo contexto socio-organizacional demanda de ellos mayor capacidad decisiva, flexibilidad y agilidad frente a los problemas que se presentan.

Según Del Canto (2014) describe el talento humano también llamado capital humano como:

El mayor recurso con el que cuenta las organizaciones modernas; y que entender la importancia de su gestión es la clave del éxito y el futuro de las mismas; es necesario comprender que toma mucho tiempo seleccionar y capacitar al personal para lograr equipos de trabajos efectivos. (p. 17).

Objetivo General:

Definir lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial de los consejos comunales como factor clave en la participación ciudadana.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos de la gestión gerencial que cumplen los consejos comunales.
- Describir la percepción que tienen las comunidades de la gestión gerencial de los consejos comunales.
- Generar los lineamientos estratégicos para una mejor gestión gerencial de los consejos comunales.

Justificación de la Investigación

Se considera la preeminencia de la investigación, debido a que tiene como punto focal definir lineamientos estratégicos que es elemento clave en todos los procesos organizacionales y en este caso comunitario, concebido como la instancia de participación que requiere especial atención, susceptible de ser analizada a fin de establecer los mejores mecanismos de gerencia con este recurso, para favorecerlo con todo aquello que lo haga desarrollarse como un vocero del consejo comunal integral

dentro de su entorno social, el hogar y la organización, ya que está obtendrá un mejor rendimiento y por ende el cumplimiento de las metas planteadas.

Estas consideraciones, en gran parte se han dado a consecuencia de las grandes transformaciones originadas por el cambio tecno-productivo y por las nuevas tecnologías de información y de comunicación. No obstante, estos cambios han encontrado una contrapartida en la modificación de las formas de trabajar; originando nuevos modos de producción y una gran variedad de innovaciones que estructuran una nueva organización del trabajo, apareciendo con ello una nueva concepción empresarial.

Esto significa que el análisis que pueda hacerse al comportamiento de los organismos públicos con relación a las demandas correspondientes a la gestión gerencial, debe centrarse principalmente en el componente más relevante en la actualidad, es decir, la gerencia estratégica, que de una u otra manera repercute en la gestión de un consejo comunal, hecho que incide en gran medida en la actividad donde se desenvuelve la comunidad. En este orden de ideas, la connotación de los organismos públicos en la actualidad apunta hacia una nueva configuración de la gestión gerencial de los consejos comunales, basada en principios estratégico, donde el éxito de una comunidad se basa en tener lineamientos acertados y una cultura comunitaria apropiada que acoja no solamente los valores, el clima sino también alineados con los objetivos de las comunidades organizadas.

Por tanto, los consejos comunales, deben tener un sentido de propósito, una misión, ajustada a las metas, estrategias y objetivos para alcanzar sus propios planes, pero siempre integrando al capital humano.

Desde el punto de vista académico, el tema es relevante por tratar de identificar, de forma más específica, estrategias que impacten en la satisfacción de la

participación ciudadana y, consecuentemente, en el desarrollo del potencial humano y profesional, así como comunitario.

Como valor agregado la investigación contribuirá al desarrollo de una cultura organizacional comunitaria, que base su gestión en los principios de economía, celeridad, simplicidad, eficacia, honestidad y transparencia, así como incentivar en el vocero el sentido de pertenencia por instancia de participación; de exigencia en el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen los gerentes de los consejos comunales. Así mismo, se estimulará el sentido de la responsabilidad, al tener que reportar resultados sobre el cumplimiento de la misión asignada antes los representantes principales de los consejos comunales.

El presente trabajo está adscrito a la Línea de Investigación de Clima Organizacional, de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación, se hizo necesario señalar lo que indica Hernández, S. (2008:64) con relación al marco teórico, este autor pauta que es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”.

De igual manera, fue necesario ubicar algunos antecedentes realizados por otros autores para sustentar la misma, en tal sentido se extrae de estas investigaciones los aportes en el área y lo interesante de mezclar la posición de los distintos autores con respecto a la temática y contenido del tema planteado. A continuación se describen algunos antecedentes relacionados con el problema planteado y que guardan relación con el objeto de estudio en la investigación se presentan a continuación: bases teóricas consultadas y que sustentan el presente trabajo especial de grado.

El marco teórico nos da bases y conocimientos para abordar el problema de modo que su resolución cuente con herramientas técnicas en lo inmediato para su resolución, en este sentido, Hernández, Fernández y Baptista, (2006) señalan “...es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente.”(p.64).

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo (2006: 8) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”.

A continuación, se presentan los antecedentes que guardan estrecha relación con las variables de estudio y que por su contenido se considera relevante mencionar; porque se ajustan a los objetivos que se pretenden abordar en la presente investigación. De los estudios presentados en los trabajos especiales de grado y artículos relacionados, se puede decir que servirán de orientación para la investigación.

Morales (2014) en su tesis doctoral denominada Propuesta de una filosofía de las ciencias administrativas y gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto. En esta investigación el autor plantea como punto relevante del presente constructo, evidenciar la realidad administrativa y el hacer gerencial en Venezuela, por tal intención se desarrolla, en un segundo momento, un conjunto de entrevistas a diferentes gerentes de las distintas organizaciones que hacen vida en Venezuela, haciendo uso instrumental de la fenomenología para evidenciar el mundo de la vida y cotidianidad del gerente venezolano para luego, a partir de la hermenéutica establecer una búsqueda de sentido, teniendo presente la superación metodológica de la fenomenología como filosofía.

Así mismo, es de hacer notar la relación que guarda con la investigación, visualiza al gerente del nuevo milenio con muchos más retos y con la perspectiva de

que en Venezuela el rol de la participación cotidiana del gerente hace la diferencia en cualquier ámbito.

González (2013) en su trabajo de grado del programa de Gerencia de la Universidad de Carabobo, El rol de la dirección en la administración pública: Un factor de cuentas claras en el Municipio San Diego. Edo. Carabobo, se propuso como objetivo: Analizar el rol que desarrolla la gerencia y/o dirección de la administración pública en el municipio de San Diego, como un factor de cuentas claras y que determina la idoneidad de los procesos administrativos

El autor de este trabajo de grado, igualmente realizó un análisis comparativo del manejo de las finanzas públicas resaltando las diferencias entre ambos periodos, sus fortalezas y sus debilidades, que conlleva esta condición en el sector público y más aun considerando el componente gubernamental, el factor político no entra en consideración con el estudio por cuanto se realizara un trabajo en forma aleatoria de los ingresos y gastos del municipio de San Diego (alcaldía).

Con esta investigación el autor obtuvo como resultado, el cumplimiento de los planes operativos anuales y que los mismos estén diseñados por cada administración, partiendo de las premisas de la administración y en consecuencia de sus procesos. Siendo esta investigación de gran importancia para el estudio por cuanto hace mención a la administración pública en general y el rol que debe ejercer un gerente en la toma de decisiones gerenciales.

Pérez (2012) en su trabajo de grado de Gerencia General de la Universidad de Oriente denominada: modelo de gestión estratégica para la consolidación de los consejos comunales. En su trabajo de grado el autor plantea como objetivo estudiar la situación actual sobre el modelo gerencial de un consejo comunal del Municipio Maturín el cual se presume ciertas debilidades en la dirección y aplicación de la ley

de los consejos comunales lo que afecta tanto desde el punto de vista administrativo como gerencial.

Desde esta perspectiva y en una óptica metodológica cuantitativa, diseñó la investigación como un estudio de campo de carácter descriptivo; enmarcado en la modalidad de proyecto factible, practicando el cuestionario como técnica principal recolección de datos. Por lo anterior expuesto el autor concluyó, que en los términos gerenciales se ratifica la carencia de gerencia dentro del Consejo Comunal, de allí que las recomendaciones dadas marquen el camino hacia una modernización de una Gerencia Comunitaria en pro de una efectiva gestión comunal.

En este sentido, esta investigación guarda mucha relevancia con el caso en estudio, ya que refleja la falta de compromiso que tienen los voceros de los consejos comunales en hacer una eficiente y eficaz gestión, así mismo; debilidades en la toma de decisiones y falta de liderazgo para llevar a cabo sus procesos comunitarios.

Bolívar (2012) en su trabajo de grado en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales presentada en la Universidad de Carabobo, titulada: El rol de la función directiva y la calidad de servicio, esta investigación se planteo como objetivo analizar el rol de la función directiva y la calidad de servicio que posee el recursos humanos en un órgano de control fiscal externo. Para el autor las administraciones públicas constituyen los instrumentos que permiten a los estados dotarse para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar.

En el estudio se aplico una encuesta en base a 18 actores claves (funcionarios), siguiendo la metodología de una investigación descriptiva, con la

aplicación de una encuesta a los mencionados actores, de esta manera se logra evidenciar el contexto empírico.

Es de hacer notar, que este estudio tiene una estrecha vinculación con la futuro trabajo especial de grado, ya que el autor toma en cuenta el componente directivo es decir la gerencia, de esta manera, los resultados apuntan hacia factores tales como: la revalorización de los ciudadanos en las actividades de control, el compromiso de los voceros que prestan los servicios en estas instancias de participación, la relevancia de la gerencia, y los diversos medios y mecanismos eficaces que garantizan la efectividad de las actividades laborales y administrativas del Consejo Comunal.

Ivonne (2011). En su tesis titulada el proceso de cambio fundamentado en el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo, de la universidad de Costa Rica, la autora expresa en su investigación que muchas organizaciones alrededor del mundo están viviendo procesos acelerados de cambio que necesitan ser gestionados e implementados, tomando en cuenta las implicaciones que tienen para su futuro.

En este mismo orden de ideas, el cambio personal es un terreno fértil que apoya la reflexión de las personas, en pro del cambio organizacional como una necesidad y un desafío que los consejos comunales deben enfrentar. Luego, es crucial enfatizar la necesidad de contar con un estilo de dirección estratégico, liderazgo gerencial, para la gestión e implementación el cambio, y finalmente, el enfoque en el trabajo en equipo como espacio de análisis y reflexión, donde las personas optimistas con el cambio puedan transmitir esa imagen a los demás integrantes que conforman estas instancias de participación comunitarias.

Dicha investigación está vinculada con el presente estudio ya que para competir y sobrevivir en un mercado globalizado, las diferentes organizaciones

llámense comunitarias, deben realizar ingentes esfuerzos por comprometer e involucrar a sus gerentes y colaboradores en el proceso de cambio.

Arévalo (2011) en trabajo de grado titulada análisis del desarrollo profesional del recurso humano, en pro del servicio social: una nueva visión estratégica a través de un órgano de control fiscal externo municipal del estado Carabobo. El estudio presentado en la Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, tuvo como objetivo, analizar la dirección de personas en el órgano de control fiscal en San Joaquín del estado Carabobo, de esta manera, la autora tuvo como resultado que la gestión humana se convierte en un factor clave para el desarrollo de las instituciones y por ende en el valor agregado que de una u otra forma determina la gestión del conocimiento, otorgándosele un gran papel a la dirección de recursos humanos y a la evolución de los procesos orientados a la formación de personas, con la finalidad de prepararlos profesionalmente para enfrentarse a las nuevas tendencias competitivas del mercado laboral y global.

La investigación es de tipo descriptiva basada en un estudio de campo, para ello se desarrollo un instrumento de recolección de datos estructurado en forma de escala de Likert, el cual fue aplicado a los funcionarias y funcionarios del órgano de control fiscal externo.

Es de destacar que la autora realiza los análisis e interpretación de los resultados logrando concluir desde las dimensiones del estudio que la controlaría municipal es un ente público alineada con la dirección de recursos humanos, teniendo como meta global mejorar la atención al ciudadano, mediante la generación de servicio municipal, a través de los medios necesarios y organización en el procesamiento de las denuncias que los ciudadanos en San Joaquín dirijan. De esta manera este estudio está vinculado con el presente estudio dado que se hace mención

al desarrollo profesional en un órgano de control fiscal pero haciendo énfasis en el componente social.

Bases Teóricas

Lineamientos

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Un líder político de muy alto nivel puede tomar una decisión y afirma que respeta su lineamiento político, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político. El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento. Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos. Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

Lineamientos Estratégicos

Según Hofer, y Schendel, (1978 citado en García, M. 2003). La dirección del crecimiento en una organización es el resultado de decisiones estratégicas que, en última instancia, configuran la actividad de la misma en un momento dado del tiempo. Estas decisiones estratégicas atienden a diferentes niveles o jerarquías de

formulación estratégica, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos niveles son el institucional, el corporativo, el de negocio y el funcional, debiendo formar las decisiones tomadas en cada uno de ellos un conjunto coherente y consistente para alcanzar el éxito a largo plazo de la organización; así, el nivel institucional fija límites al desarrollo del corporativo, éste representa una restricción importante para el desarrollo de las estrategias en el nivel de negocio y, a su vez, en este último se define el marco general al cual deben responder las decisiones estratégicas que se desarrollan en las diferentes áreas funcionales de la organización.

La gerencia, es una actividad que ejerce un gerente, y requiere cumplir un proceso sistemático de planificación, organización, dirección y control utilizando de manera coordinada los recursos humanos, físicos y económicos con los que cuenta la organización para el logro de los objetivos propuestos. Por esta razón, quien ejerce esta responsabilidad debe saber asumir tan importante cargo utilizando estrategias que le generen el cumplimiento de las metas propuestas con éxito. En este mismo orden de ideas, Stewart (1992:45) define “Gerencia como el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar”. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, otros. Aquí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Para Pérez (2006) los lineamientos estratégicos gerenciales presentan la combinación de varias sub-estratégicas o recursos para aunar la eficacia diferencial de todas ellas, a la vez que permite direccionar y coordinar los pasos a seguir para alcanzar las metas propuestas. Cabe destacar, que la gerencia requiere de un proceso minucioso en cuanto a las operaciones a ejecutar en la organización, que permiten

mediante la unificación de materiales, recursos esenciales y criterios, alcanzar sus objetivos propuestos a cabalidad. Al cumplir con la primera tarea gerencial que es la planificación, se hace más fácil llevar a cabo el resto del proceso gerencial, de esta manera se torna el trabajo más holgado, preciso y eficaz para quien asume esta responsabilidad. Por otro lado, la gerencia social significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades.

No es una operación organizacional tubular, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición inter organizacional. Ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

Para Azócar (2009:6) la gestión social “es el proceso de acciones y toma de decisiones que se recorre, en el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad, tanto a nivel político administrativo, cultural, etc”.

Por consiguiente, la gerencia social se combina para lograr una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, la que enfatiza ampliar las libertades de las personas, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía, y garantizando el impacto de políticas y programas sociales.

En tal sentido privilegia, a la vez, los enfoques y las acciones que provienen de los tres campos, dentro de las cuales merecen destacarse aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan. Por otro lado, según expresa Makote y Saavedra (2006:23) “la

gerencia social se apoya en los aportes conceptuales y prácticos que simultáneamente le ofrecen los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública”.

Ahora bien, las estrategias gerenciales: son todas aquellas acciones que el gerente aplicará aunado a la motivación del personal que dirige para mantener un clima armonioso dentro de la organización, así los miembros de la misma se sentirán más motivados por la eficacia de la labor que allí se desempeña, además, sentirán compromiso con la institución, se propondrán metas positivas en pro de la excelencia laboral y esto le permitirá al gerente controlar y evaluar de manera más amplia la labor desempeñada por sus miembros al respecto.

Así, Poggioli citado por La Cruz (2012:17) indica que “existen elementos importantes que deben ser considerados para las estrategias de gerencia motivacional como son: el liderazgo, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos. Por consiguiente, el gerente a través de su gestión debe buscar estrategias para que el clima sea agradable, además debe motivar y estimular al personal para el logro de los objetivos propuestos de manera colectiva.

Al respecto Goncalves (1997:12) acota que “es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, comportamiento de las personas”. Por lo que puede considerarse, que el clima este directamente relacionado con el saber hacer del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con la manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con la interacción con los trabajadores.

En la misma forma, un gerente debe cumplir múltiples funciones dentro de una organización, y en el ejercicio de su cargo, debe aplicar estrategias que le generen el logro de los objetivos propuestos. Dentro de sus funciones además, debe tener

presente la motivación, factor importante para que el personal que encabeza sienta placer por lo que hace, además de propiciar una comunicación abierta y participativa, de esta manera logrará cumplir con mayor efectividad las metas propuestas.

Al respecto, Chiavenato (2008:75) señala, “alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de todos, no es un proceso que pueda dejarse al azar”. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales.

En este sentido, Fermín y Rubio (1997) destacan tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

Entre ellos se encuentra la creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea la suma de las partes, una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma, además de ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones, así como ejecutar tareas básicas como: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas; actividades y personas; motivar y comunicar; controlar y evaluar (p.25).

Es importante destacar, que las personas que ejercen cargos gerenciales deben tener la capacidad de estar enterado de todo, trabajar codo a codo con cualquiera para hacer las cosas, tener metas claras, mantener una política de puertas abiertas y contagiar a su personal con la visión de la organización para que estos se adhieran con entusiasmo, además debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener objetivos claros, el cual debe transmitir a los otros trabajadores, porque ellos están para dirigir y coordinar a las personas de tal manera que se logren

las metas. Eso implica que deben saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a los demás, y hacer participar en la toma de decisiones.

Ahora bien, cuando un gerente lleva un trabajo sistematizado, la primera labor que debería cumplir sería la planificación. Al gerente planificar, tiene la oportunidad de observar cual es el trabajo a realizar y de qué manera lo puede ejecutar, cuales son las estrategias y métodos a utilizar, qué recurso físico, humano y financiero posee para llevar a cabo la acción con eficacia y que le brinde mayores beneficios. Al cumplir este primer paso, existen pocas posibilidades de haber error en el trabajo, ya que se toma en cuenta todos los pro y contra que puedan presentarse.

Por su parte, Chiavenato (2008:77), lo define como “el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño de estrategias para alcanzarlos”. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros. Un gerente que no planifique no lleva un trabajo coordinado y sistemático, y esto le generaría resultados nocivos para el curso de sus funciones, crenado así, descontrol de las actividades a cumplir, y con ello el incumplimiento del resto de sus labores.

Así pues, para que ocurra una organización adecuada debe haber una comunicación fluida entre los miembros de la organización. Es por ello, que una vez planificada las actividades a realizar, se procede a organizar las acciones a ejecutar, conjuntamente con los recursos con los que se cuenta, dentro de la organización se ejecutan funciones como determinar quiénes son los actores que van a realizar la actividad a cumplir, seleccionar cuales son los recursos necesarios a implementar, como y donde se llevarían a cabo las mismas. En este orden de ideas, Chiavenato (2008), manifiesta que:

Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglo estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones (p. 79).

Del mismo modo, la dirección permite que se activen las acciones a realizar dentro de una organización, esto sucede cuando existe una persona encargada de que se cumplan las actividades, además de vigilar, controlar y estimular al recurso humano para que efectúen a cabalidad la labor encomendada. De aquí en adelante, se toman decisiones en conjunto y se unen los esfuerzos de las diferentes personas designadas para tal fin, de manera que se cumplan los objetivos propuestos.

En este sentido, Chiavenato (2008:80), define la dirección como “la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes”. En ese mismo orden de ideas se puede incluir la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos, además, de la oportunidad de comunicación abierta y espontánea para dar participación a todos los miembros involucrados a fin de que se sientan tomados en cuenta para el ejecute de las actividades.

Igualmente, control permite evaluar el desenvolvimiento de los actores participantes en las actividades planteadas comparando los logros obtenidos con las perspectivas planteadas en la planificación. Esta fase, va a orientar de manera que si hubo alguna acción que no llenó las expectativas para mejorar o buscar otras estrategias y herramientas o la inclusión de nuevas ideas en otras actividades

venideras. En esta fase se evalúa el trabajo realizado. Aquí se verifican si se lograron los objetivos propuestos en fase de planificación.

De esta manera, Chiavenato (2008:81), manifiesta que la función de control “busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes”. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

En la misma forma, la evaluación implica valorar, apreciar, establecer o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. En este sentido pueden mencionarse dos paradigmas de evaluación: el de carácter positivista el cual se basa en una perspectiva cuantitativa y el alternativo que decree de la objetividad de las evaluaciones. Macario citado por Cedeño (2012:28) define la evaluación de la siguiente manera: “Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un proceso con el fin de tomar una decisión”.

Finalmente se tiene que la evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios, respecto a un conjunto de normas. Es por ello que esta es usada a menudo para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro.

La Gestión Gerencial

La construcción de un modelo de gestión gerencial puede ser vista desde diferentes perspectivas y de hecho ha tenido variados abordajes temáticos y

conceptuales a lo largo de la historia de la administración. La labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Los gerentes tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional.

La gestión gerencial en las organizaciones contemporáneas comienzan a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo y no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes. Las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la organización generar valores agregados y diferenciados.

La gestión gerencial debe enfocarse también en los colaboradores, en todas las personas que desde las diferentes fronteras de la organización construyen la historia empresarial. Los equipos, áreas o procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido, el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los campeones del cambio, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas.

Según Vecino (2014) en su artículo científico pilares de una gestión gerencial relevante explica:

La construcción de una gestión gerencial relevante en la búsqueda de habilidades transformadoras, y que se encuentra fundamentada en cuatro pilares en los cuales puede incorporar una estrategia ganadora que permita a la

organización contar con una ruta que pueda llevar a resultados tangibles. La propuesta, que a continuación presento, parte de la premisa de que existe un compromiso declarado para integrar cada uno de estos componentes en un marco de actuación que se orienta al logro en el sentido que valora la planeación como un aspecto requerido para la gestión, que establece acciones de seguimiento y acompañamiento de tal manera que pueda corregirse las desviaciones o ajustar la estrategia al contexto y finalmente que evalúe periódicamente los resultados. (p. 2).

Así mismo el autor explana los pilares de una gestión relevante, a modo de propuesta, de los cuales se estructura a partir de estos cuatro componentes: el trabajo en equipo, el liderazgo, el Servicio y la transformación.

Teorías Gerenciales

De acuerdo a investigaciones realizadas por Maslow y McGregor. (2011). Sobre las teorías de las necesidades tomando en consideración las teorías gerenciales, es importante destacar dos suposiciones de gran interés teórico:

- a) La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. Así pues, según Maslow y otros, cuantos más altos sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, tanto más motivados estarán los trabajadores.
- b) Las necesidades incluidas en la jerarquía se deberían agrupar en tres niveles: Las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.

La Toma de Decisiones y la Gerencia

La toma de decisiones es definida por Koontz y Weihrich (2007:27), como “la selección de un curso de acción entre distintas alternativas, forma parte de nuestra cotidianidad”. En este sentido, el autor explana el comportamiento de las personas, en cualquier ámbito y a lo que pueden enfrentarse ante cualquier circunstancia (muchas de ellas siempre fuera de su control) que influyen en el proceso de la toma de decisiones. Esta realidad se extrapola a las instituciones, por lo cual se les presenta una serie de circunstancias que las obligan a actuar de manera rápida a fin de ser competitivas en el mercado. No existe un método único para tomar decisiones para que todas las instituciones puedan emplear en todas las situaciones que se les presenta. La persona que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión.

Para Barrera (2012), en su artículo científico titulado en la toma de decisiones es necesario considerar tres condiciones:

- ✓ **Monitorización:** determina el valor de las variables en estudio.
- ✓ **Diagnóstico:** indica la existencia o no de problemas en el sistema.
- ✓ **Predicción:** la resolución de problemas los cuales se aborda inicialmente de forma local, esto es, en esta tarea se proponen soluciones locales a las distintas partes del hospital (servicios) sin tener en consideración las interrelaciones existentes. (p.67).

Los gerentes están constantemente enfrentándose a situaciones en las que deben tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización. Es por esto que es necesario que algunas decisiones

sean tomadas por los gerentes y otras puedan ser delegadas por estos a otros integrantes de la organización.

Por tanto, es necesario que se analice el grado de importancia de la decisión, y el grado en el que esta afecta a la institución, así como también el grado de responsabilidad que implica tomar esta decisión, y el desembolso que hay que hacer para llevarla a cabo.

Los Consejos Comunales

Actualmente existe en Venezuela un despliegue de la participación como el ejercicio más cercano a la democracia directa a través del diálogo, la corresponsabilidad, la mayor representación y el amplio carácter social y protagónico que se hace presente en la gestión pública por parte de comunidades, sectores y ciudadanía en general. Como resultado, la decisión pública se construye a partir de relaciones y eventuales alianzas entre actores que se relacionan, a veces siendo coincidentes en sus posiciones e intereses, y otras en medio de discrepancias. Infiero entonces, la importancia de adquirir habilidades socio-emocionales para negociar y con ello fortalecer el carácter de interdependencia (mutua dependencia) de la decisión pública.

De allí pues, se dice que los Consejos Comunales, nacen como la participación popular, que permiten la articulación de todos los sectores, agrupaciones y organizaciones sociales, con el único fin común de mejorar la calidad de vida de la comunidad con una visión colectiva. Según González (2012), define:

Los consejos comunales en el marco de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social (p. 98).

Según Dávila (2011:78) define los Consejos Comunal como una “forma de organización de la comunidad donde el mismo pueblo es quien formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas, asumiendo así, el ejercicio real del poder popular”, es decir, poniendo en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. A tenor de lo expresado los consejos comunales del Municipio San Joaquín deben contar con principios para un efectivo funcionamiento dentro de estos el autor destaca los siguientes:

- Corresponsabilidad
- Cooperación
- Solidaridad
- Transparencia
- Rendición de Cuentas
- Honestidad
- Eficacia y Eficiencia
- Responsabilidad Social
- Control Social
- Equidad
- Justicia
- Igualdad Social y de Género

Estos principios conllevan a relacionar en forma equilibrada teoría y práctica en torno a una temática que envuelve factores de naturaleza subjetiva, expresados

como visiones, creencias, personalidad, aspectos culturales y éticos, junto a aquellos de orden material y objetivo, como son recursos económicos, ordenamientos jurídicos, ámbitos de competencia y responsabilidades institucionales, entre otros muchos que deben tomarse en cuenta en los procesos de solución de conflictos.

Educar las emociones en los integrantes de los concejos comunales, entendidos como una organización comunitaria de participación social, implica desarrollar la habilidad para inducir en los demás las respuestas deseables, el desarrollo de una serie de aptitudes como la influencia que es la capacidad para persuadir a los demás, habilidades de comunicación efectiva que es ser capaz de escuchar y transmitir mensajes claros y precisos y que les hagan sentido a los otros, la capacidad para resolver conflictos mediante negociaciones positivas para ambas partes, para manejar eficientemente procesos de cambio a través de un liderazgo inspirador que genere la cooperación y colaboración entre los integrantes de una organización comunitaria, la habilidad para generar trabajo en equipo y sinergia entre las personas que se demuestra con resultados de excelencia, poseer la interacción voluntaria de un actor social que se fundamenta en la expectativa de reciprocidad o correspondencia con otros, con el objetivo de obtener ganancias comunes en la comunidad.

Por otro lado, para el desarrollo de las actividades planificadas y ejecutadas, en cada comunidad, por parte de los consejos comunales y juntas parroquiales, es de suma importancia, ya que los habitantes del entorno se benefician, directa o indirectamente, en la incorporación de los proyectos por ejecutar, o que ya están ejecutadas, puesto que producen efectos, de manera integral, en cuanto a la disminución de los problemas que existan, así como el mejoramiento de las relaciones sociales, culturales, económicas, educativas, dentro y fuera de la comunidad. Así mismo, el beneficio más importante es el aumento progresivo de la

calidad de vida de quienes participan en estos programas. Además de reconocer las mejoras en los procesos administrativos, contables y económicos.

Así mismo, el plan estratégico del estado juegan un papel relevante, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten a la comunidad organizada ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

De hecho, esta es una de las diferencias determinantes de los consejos comunales con las Asociaciones de vecinos. El Estado comunal implementado por el Estado Venezolano legaliza el bajar legalmente a los consejos comunales los recursos necesarios para ejecutar los proyectos presentados por cada comunidad. La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género.

Un aspecto distintivo por excelencia de la gestión comunitaria frente a la gestión privada está dado por su carácter de representante del interés público, de ahí que mientras las organizaciones prestadoras de servicios administradores de carácter privado tienen como objetivo principal la generación y apropiación particular de las ganancias, en la gestión comunitaria cuando hay ganancia se debe hacer una redistribución social de la misma.

Bajo ese enfoque, Ferrer (2011), establece que:

La gestión comunitaria se encuentra compuesta por una serie de factores complejos. Es decir, que uno de sus ejes centrales es el apoderamiento de las comunidades, que significa que éstas son capaces de administrar, controlar los recursos (técnicos, financieros, de personal), y establecen relaciones horizontales con las agencias gubernamentales y no gubernamentales, que apoyan su trabajo. (p. 215).

En general, la gestión comunitaria puede representarse mediante un esquema en el que intervienen una serie de factores claves, que tienen unos objetivos claramente identificables, que para ser cumplidos requieren el uso de una serie de medios o recursos que generan unos resultados concretos. La gestión comunitaria se consolida en la constitución de una organización, cuyos miembros tienen la representación legítima de la comunidad y defienden sus intereses. Dentro de este orden de ideas, para la actual propuesta es importante integrar a la comunidad para que participe en la elaboración del trabajo comunitario, el cual les otorgará grandes ventajas a los habitantes del sector objeto de estudio.

Para Koontz y Weihrich (2009), indican para el éxito de una organización, a sus gerentes y líderes que deben dirigir a su gente a fin de que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio o estrategia gerencial).

Por consiguiente, la estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Así mismo, existen múltiples definiciones de estrategia. Fred (2010:5) expresa que: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”. En tal sentido, Chiavenato (2008:302), señala que “las estrategias se refieren al comportamiento global de la organización, a la cual abarca como un todo integrado”. Por lo tanto, la estrategia es holística, sistemática y medular. En ese sentido, planea, dimensiona y asigna los recursos de la organización a las actividades que son básicas para su éxito.

De igual forma, Stoner, Freeman y Gilberth (2010:174), explican la evolución del concepto de la estrategia de la siguiente manera, “la estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. Por lo tanto, la estrategia abarca la organización como una totalidad. Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales”.

Es importante señalar, que para aplicar estrategias es necesario hacer énfasis en la planificación Estratégica, la cual es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, tal como lo manifiesta Chiavenato (2008).

Ella consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (p. 305).

Con respecto a esto, Sallenave (2011), afirma que:

“la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No

es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (p. 99).

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. De igual manera, Sallenave (ob.cit) señala que dicha planificación:

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. No es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

En consideración a lo expuesto, la expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Por otra parte, la participación debe ser considerada una herramienta fundamental de la democracia, que llevada a la práctica, logra una adecuada orientación, convirtiéndose en un medio y un fin. La solidaridad es la base de las relaciones entre los ciudadanos. En la actualidad, la participación es tratada sobre todo desde el punto de vista de las ciencias sociales, políticas y económicas, y en todos los casos, se trata de individuos que participan en grupos o de grupos que lo

hacen en otros grupos. Desde las ciencias sociales, se lo ha tratado de definir como el conjunto organizado de acciones tendientes a aumentar el control sobre los recursos, decisiones o beneficios por personas o grupos sociales que tienen niveles de inherencia relativamente menores dentro de la comunidad u organización.

En este mismo orden de ideas, Carrillo y otros (2011:46) expresan: “la participación comunitaria es un proceso colectivo de investigación, porque para poder planear con seguridad su desarrollo, la comunidad debe conocer su pasado, las causas de su situación actual, sus necesidades y recursos”.

En consideración a esto, la participación comunitaria es un proceso educativo que debe desarrollar la capacidad intelectual y técnica de la población y generar procesos de transformación social y cultural. Por otro lado, es un proceso de trabajo colectivo mediante el cual los miembros de una comunidad deben intervenir activa y responsablemente en las tareas de organización, planeación y ejecución de sus proyectos de desarrollo. El término de corresponsabilidad es muy utilizado dentro de la participación comunitaria y puede definirse según los autores anteriores “como el nivel compartido de responsabilidad sobre un hecho en particular que tienen diferentes personas o entidades al mismo tiempo” (p.50).

En otros términos, no se trata simplemente de “incentivar” la participación popular de una forma espontánea “hacer obras” o simplemente “aceptar” a los mecanismos de la democracia formal, se trata de integrar a los ciudadanos comunes en un nuevo “espacio público”. Es un mecanismo que permite a los ciudadanos ser más exigentes y más críticos.

Ahora bien, el trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias,

procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo.

Al respecto, Barazarte (2009:34) señala “para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación”. Es decir, debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. Finalmente, el trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: DEFINIR LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES COMO FACTOR CLAVE EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS	FUENTE
1.- Diagnosticar los procesos de la gestión gerencial que cumplen los consejos comunales.	Procesos de la gestión gerencial en los concejos comunales.	Toma de Decisión Motivación Sistema de Información	Eficacia Eficiencia Efectividad Economía	Cuestionario	1 al 10	Voceros de las Unidades de Contraloría Social y la Administrativa y Financiera de los Consejos Comunales.
2.- Describir la percepción que tienen las comunidades de la gestión gerencial de los consejos comunales.	Percepción de la comunidad sobre la gestión gerencial.	Grado de aceptación. Sentido de pertenencia.	Porcentaje de satisfacción Oportunidad Cumplimiento Porcentaje de necesidades cubiertas Porcentaje de consolidación	Cuestionario	11 al 20	Comunidad del circuito oeste del Municipio san Joaquín.
Generar los lineamientos estratégicos para una mejor gestión gerencial de los consejos comunales.	Lineamientos estratégicos para una mejor gestión gerencial.	Liderazgo Toma de decisiones. Puesta en marcha.	Porcentaje de aceptación Impacto en el entorno	Cuestionario	21 al 30	Voceros de las Unidades de Contraloría Social y la Administrativa y Financiera de los consejos comunales.

Fuente: Sánchez (2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Es importante trazar un modelo conceptual que permita efectuar el proceso del conocimiento con las confrontaciones teóricas-prácticas, para ello se hace necesario enmarcar el proceso de investigación en un diseño, que según Sabino (2007:63) “su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”

El Marco Metodológico constituye uno de los aspectos más relevantes en toda investigación, debido a que permite ubicar la directriz definida por los investigadores para dar respuesta a cada una de las interrogantes derivadas del caso estudio. De igual manera, el marco metodológico refleja además de la metodología seleccionada para estudiar el problema, las técnicas e instrumentos que serán utilizadas para la recolección de datos, así como aquellos procedimientos estadísticos que contribuyeron en el tratamiento efectivo de la información obtenida.

Balestrini (2009:126), señala como “fin esencial del marco metodológico, el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada”. Desde este punto de vista, se dice que se debe explicar todo lo concerniente a la ubicación del tipo de estudio y el diseño de investigación; así como también su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. Así pues, se proporcionará la información detallada de cómo se realizará la investigación.

En este sentido, es preciso que el investigador de a conocer una visión general y sintetizada de los aspectos más resaltantes del estudio que se desarrolla, donde se precise la relación que guardan entre sí dichos aspectos, la relación de los mismos con los resultados obtenidos y su vinculación con el problema estudiado, además de hacer referencia a los conocimientos que puedan resultar de éste y su posibilidad de situarlos dentro del contexto de la misma, los cuales deben responder a los criterios de fiabilidad, objetividad y validez interna.

Naturaleza de la Investigación

Según su naturaleza la investigación es de corte cuantitativo, fundamentado en el método hipotético deductivo, el cual Hernández, Fernández y Batista (2007:54) definen la investigación cuantitativa como “aquella que dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas”. Del mismo modo Cauas (2006) señala que:

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto ya hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final, están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar (p.75).

Por medio de este enfoque, se busca llevar un proceso investigativo donde se expliquen los sucesos tal cual se presentan en la realidad, estableciendo comparaciones y determinando las posibles relaciones causales entre los elementos.

De igual manera se aplicará la lógica o razonamiento deductivo partiendo del análisis de la teoría que sustenta la investigación.

Tipo de Investigación

De acuerdo al análisis este tipo de investigación se realizó para efecto de la trabajo de maestría de tipo descriptiva por cuanto se describió aquellos elementos y componentes que permitieron recolectar información respecto a la problemática que se investigada como lo es el estudio de lineamientos estratégicos para la eficiente gestión gerencial de los consejos comunales del circuito oeste del Municipio San Joaquín del estado Carabobo, igualmente, con ello se cumplió con lo definido por Méndez (2008, p.136) cuando establece que este tipo de investigación “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, los componentes y su interrelación”. Igualmente es importante resaltar que este estudio cumplió con las características de un trabajo experimental, el cual según Hurtado y Toro (1999) se define “como aquel en el cual el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio”.

Diseño de Investigación

El proceso del diseño de la investigación, debe poseer elementos del objeto de conocimiento, elementos de apoyo metodológico para realizar la investigación y elementos administrativos, para generar credibilidad y aceptación de los instrumentos por parte del componente organizacional. Además, el diseño se refiere al plan o estrategia creada para responder a las preguntas de investigación. Es este el que

señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado. Es por ello, que cada diseño conlleva características propias.

De acuerdo con los objetivos propuestos esta investigación se realizará con base en un estudio de campo. Según Sabino (2007) se entiende por investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos y predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 27)

La investigación de campo se adaptó al tipo de investigación planteada, ya que los datos fueron obtenidos de forma directa, de los voceros de los Concejos Comunales del circuito oeste, es decir; en hechos de la realidad, con el propósito de describirlo, donde se explicaron causas y efectos, así como para entender su naturaleza y factores constituyentes.

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 47), la población “es el infinito de personas u objeto que presentan características comunes”. En todo trabajo de investigación, se pretende obtener resultados con base en la recolección de información y datos a través de fuentes internas a los hechos o involucradas directamente con el caso de estudio. Es por ello, que se debe identificar la población

objeto de estudio, representada por un conjunto formado por elementos que poseen una serie de características comunes a todos ellos.

Esto implica indagar y conocer sobre las dimensiones validas, para realizar el análisis y obtener las conclusiones pertinentes al caso. Así bien, en la presente investigación objeto de estudio, estuvo conformada por una población de 14 consejos comunales del circuito oeste del Municipio San Joaquín, que están conformados por un total de 100 voceros y voceras principales de la unidad administrativa y financiera comunitaria y la unidad de contraloría social, unidades que si se quieren son las áreas medulares del funcionamiento de estas instancias de participación.

Muestra

Después de especificar el universo o población objeto de análisis, es preciso determinar la muestra del estudio, para lo cual se requiere definir este término, que según Hernández y otros, (2008: 207), es: “en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se puede llamar población.”

Esta definición, enfatiza la descendencia del término muestra de la población, contempla los elementos básicos o sujetos a ser observados y evaluados, implica la procedencia o la fuente de la información a diagnosticar. En relación a lo anterior, se estableció una muestra intencional que sirvió de apoyo a la investigación y la cual estuvo compuesta por informantes clave, muestra que se ve representada por 25 voceros y voceras principales de la unidad administrativa y financiera comunitaria y

la unidad de contraloría social de los consejos comunales del circuito oeste del Municipio San Joaquín.

Esta muestra intencional, es necesaria en esta investigación ya que el Municipio en estudio cuenta con cuatro circuitos donde cada uno posee 14 consejos comunales conformados, donde la población es muy exagerada para el tiempo de estudio y la aplicabilidad de un instrumento, razón por la cual se trabajara con un circuito determinado (oeste) y con voceros que integran las unidades de contraloría social y la administrativa y financiera comunitaria específicas y claves en la investigación.

Según Sabino (2007: 280). Define la muestra intencional como aquella que “escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando a cada unidad según sus características que para el investigador resulten de relevancia”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de la información y realizar el diagnóstico de forma efectiva la técnica a utilizar será la entrevista. La recolección de datos seleccionados para el desarrollo de la investigación, se apoyó en la aplicación del instrumento conocido como el cuestionario a través de preguntas cerradas y estructuradas como soporte de la información a recopilar.

El cuestionario se diseñó tomando en cuenta consideraciones teóricas representadas por un conjunto de preguntas cerradas, con el propósito de medir las variables de la investigación; donde las mismas fueron presentadas bajo un escala likert, con cinco (5) opciones de respuestas como son: Totalmente de acuerdo,

Parcialmente de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Su aplicación es directa e individual a la muestra seleccionada.

Validez del Instrumento

La validez, de acuerdo con la definición de Hernández y otros (2006:243), “es el grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir”. Por lo cual se puede decir que todo instrumento de recolección de datos posee características específicas que ayudan a dar respuesta a los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

Con la finalidad de garantizar la validez del contenido que fue aplicado a la muestra seleccionada, éste fue sometido a juicio de varios profesionales y especialistas en la materia, los cuales revisaron el instrumento presentado en función de la información que se deseaba obtener, realizando las modificaciones de fondo y forma en caso de ser necesario, pues de esta dependió directamente el resultado más cercano a la realidad estudiada.

La Confiabilidad del Instrumento.

En cuanto a la confiabilidad se tomó en cuenta lo establecido por Hernández y otros (2006: 246), los cuales aluden que la misma consiste en “un instrumento de medición referido al grado en que su medición repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. De esta manera la confiabilidad se

realizó mediante el método conocido como Alpha de Cronbach, el cual es utilizado para mediciones de variables o dimensiones que responden a una escala de medición de intervalo o razón.

Los coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula Confiabilidad y 1 representa un máximo de Confiabilidad (Confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición. Quedando la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad de la siguiente forma:

Escala para la confiabilidad del Instrumento

RANGO	CONFIABILIDAD
0,81 - 1,00	Muy Alto
0,61 - 0,80	Alto
0,41 - 0,60	Moderado

CONFIABILIDAD CRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

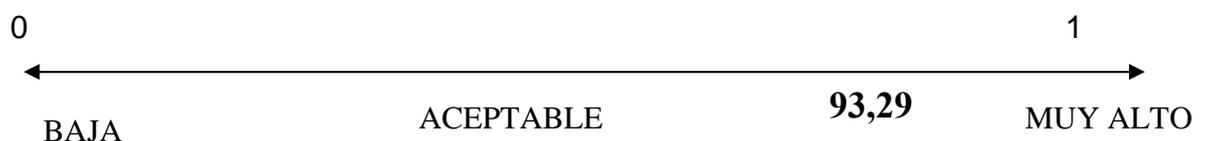
K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Entre más cerca de 1 está a, más alto es el grado de confiabilidad.



Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Alfa de Cronbach. Para el caso en estudio arrojó un resultado de 93,29 o lo que es igual de (0,93) de confiabilidad, concluyéndose que el instrumento fue confiable (Muy Alto) desde el punto de vista estadístico. Esto quiere decir, que este instrumento se puede aplicar en otras instituciones que tengan las mismas características de la estudiada en ésta investigación.

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOTAL	
1	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	112	
2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	115	
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	118	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	114	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	123	
7	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	113	
8	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
9	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	111	
10	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	5	5	3	108	
11	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	110	
12	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	107	
13	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	101	
14	3	2	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	3	5	4	4	2	5	4	5	4	4	2	5	4	96	
15	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	105	
16	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	3	107	
17	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	110	
18	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	101	
19	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	94	
20	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	99	
21	3	4	4	3	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	103	
22	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
23	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	101	
24	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	3	4	3	5	4	5	3	108	
25	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	111	
26	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
27	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	106	
28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	109	
29	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	113	
30	2	2	2	3	4	3	3	3	4	1	2	2	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	56
TOTAL	125	127	131	131	135	140	130	132	136	125	126	129	120	131	118	130	130	131	118	132	118	130	129	130	119	3203	
MEDIA	4,1666667	4,2333333	4,36667	4,37	4,5	4,67	4,33	4,4	4,53	4,17	4,2	4,3	4	4,37	3,93	4,33	4,33	4,37	3,93	4,4	3,93	4,33	4,3	4,33	3,97	106,766667	
D. EST.	0,7914776	0,8976342	0,7184	0,67	0,57	0,55	0,55	0,67	0,51	0,95	0,89	0,7	0,87	0,61	0,87	0,55	0,96	0,61	0,87	0,81	0,87	0,55	0,95	0,61	0,89	11,8399771	
VARIANZA	0,6264368	0,8057471	0,51609	0,45	0,33	0,3	0,3	0,46	0,26	0,9	0,79	0,49	0,76	0,38	0,75	0,3	0,92	0,38	0,75	0,66	0,75	0,3	0,91	0,37	0,79	140,185057	
ALPHA =	0,9329	93,29%																								14,237931	

Tabulación y Análisis de los Datos

Una vez aplicado el cuestionario con sus respectivas preguntas, producto de la información recolectada se visualizaron los resultados del estudio, donde se aplicaron la estadística descriptiva mediante una distribución de frecuencia, a través de gráficos circulares. Estas herramientas permitió recoger la información, visualizarla y luego procesarla para realizar el análisis respectivo de los datos. Por consiguiente, se describieron los datos, los valores y la puntuación obtenida para cada variable, aplicándosele la distribución de frecuencia correspondiente, considerando las puntuaciones en cada categoría o pregunta, para luego realizar el análisis de dichas variables.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen los datos obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado, en este caso el cuestionario. Este, comprenden las dimensiones estructuradas en la operacionalización de la variable objeto de estudio, tomando en cuenta los indicadores que permitirán un mejor análisis de los datos, por preguntas, para una mayor comprensión y determinación de los resultados, adicionalmente, se hicieron acotaciones obtenidas en los comentarios de los instrumentos y de la observación, que coadyuvaron en el cumplimiento del objetivo general y los específicos propuestos inicialmente.

A tal efecto el instrumento se diseño estructuralmente en base a 5 alternativas que consistía en la forma de elección por parte de los consultados en base a las afirmaciones relativas a las tres partes del cuestionario.

DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL QUE CUMPLEN LOS CONSEJOS COMUNALES.

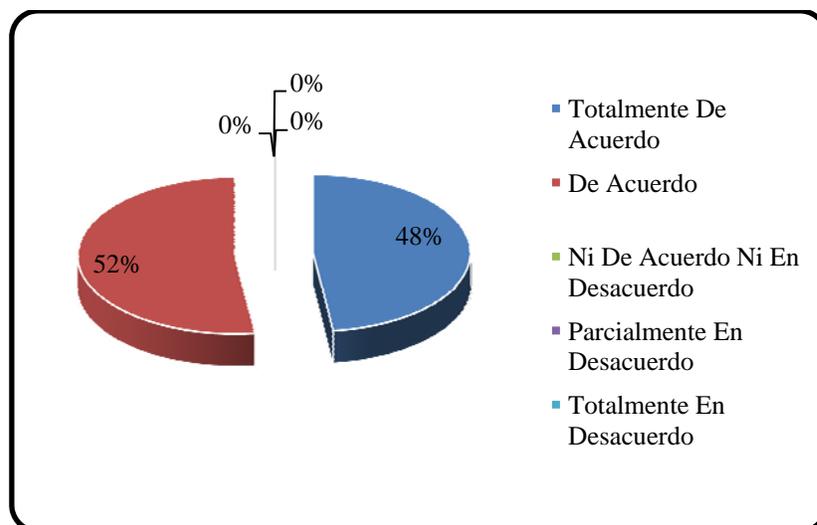
P.1: La labor de la gestión gerencial de los consejos comunales se fundamenta en la expectativa de que las personas que ocupan cargos de gerencia, sean ante todo estrategias capaces de proponer y ejecutar alternativas de acción que logren transformarlas.

Tabla 1: La Labor de la Gestión Gerencial

Totalmente de Acuerdo	12	48 %
De Acuerdo	13	52 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Parcialmente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 1: La Labor de la Gestión Gerencial



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Tomando en consideración que un 52% de los consultados manifestaron estar de acuerdo con la labor de la gestión gerencial de los consejos comunales se puede inferir entonces en que hoy por hoy las comunidades organizadas en general, requieren contar con habitantes proactivos y capaces de apoyar la labor de la gestión

gerencial que ejerce un Consejo Comunal dentro de la comunidad a través de programas que fortalezcan el medio externo e interno, es por esta razón que requieren activamente la participación ciudadana que ayude a fundamentar las expectativas de que las personas que ocupan cargos de gerencia, sean ante todo estrategias capaces de proponer y ejecutar alternativas de acción que logren transformarlas, con conocimientos académicos para que usen sus capacidades, habilidades y destrezas aplicando las técnicas y procesos idóneos para el buen desempeño, propiciando de esta manera que todas adquieran habilidades de nivel superior y no solo los altos directivos.

En este sentido, con un 52 % de representatividad los voceros de las unidades involucradas, han respondido lo necesario que es contar con estrategias dentro de los consejos comunales donde están establecidos lineamientos que ayuden a fortalecer la gestión y seguir propiciando la participación ciudadana, manifestando así una tendencia positiva respecto a lo establecido en el marco de la teoría consultada.

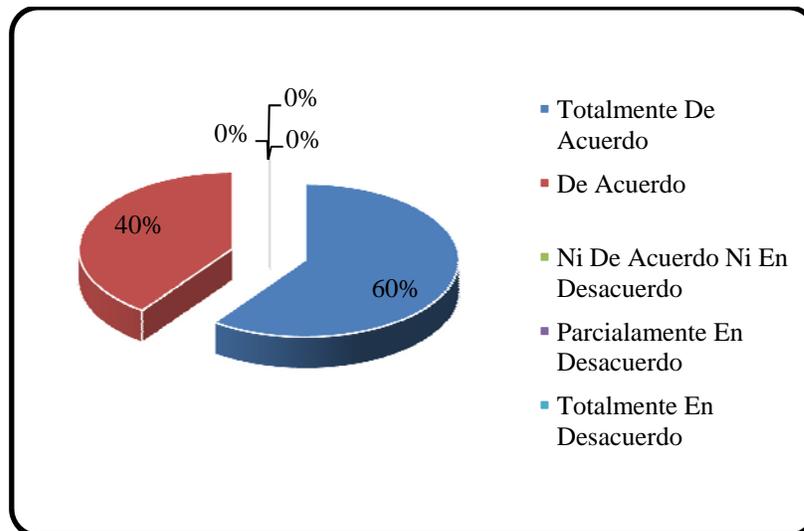
P.2: La gestión gerencial que cumplen los consejos comunales es considerada una metodología que permite manejar eficazmente su instancia de participación, integrando el proceso en un todo.

Tabla 2: La Gestión Gerencial es una Metodología

Totalmente de Acuerdo	15	60 %
De Acuerdo	10	40 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Parcialmente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 2: La Gestión Gerencial es una Metodología



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Un 60 % de los consultados están totalmente de acuerdo que la gestión gerencial que cumplen los consejos comunales es considerada una metodología que permite manejar eficazmente su instancia de participación, integrando el proceso en un todo. En este sentido, los voceros de las diferentes unidades involucradas en la investigación en estudio deben lograr que los objetivos planificados en función de que cada uno debe tomar decisiones coherentes en concordancia con las planificación establecida para tal fin, tratando de mostrar un mejor desenvolvimiento en cuanto al desarrollo de programas previstos en un plan operativo comunal, logrando así promover, incentivar y desarrollar la gestión pública del municipio y además de los ciudadanos y ciudadanas que conforman los consejos comunales apoyando así su funcionamiento.

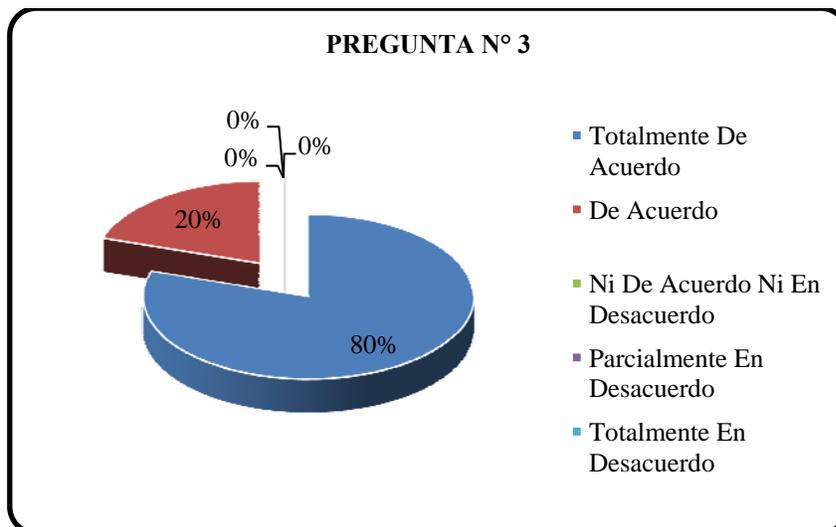
P.3: La gestión gerencial de un consejo comunal debe llevar a cabo sus procesos a través de: planeación, organización, dirección y control.

Tabla 3: La Gestión Gerencial y sus Procesos

Totalmente de Acuerdo	20	80 %
De Acuerdo	5	20 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Parcialmente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 3: La Gestión Gerencial y sus Procesos



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Acertadamente los responsables de ejecutar los procedimientos para llevar a cabo las actuaciones correspondientes, han coincidido con un 80% las mismas

proporcionan la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias del Consejo Comunal.

En toda comunidad organizada deben existir estrategias efectivas y políticas diseñadas en el más alto nivel de su planificación donde la puesta en práctica por medio de planes de acción permita cumplir adecuadamente con las tareas necesarias y concretas en todo proceso administrativo.

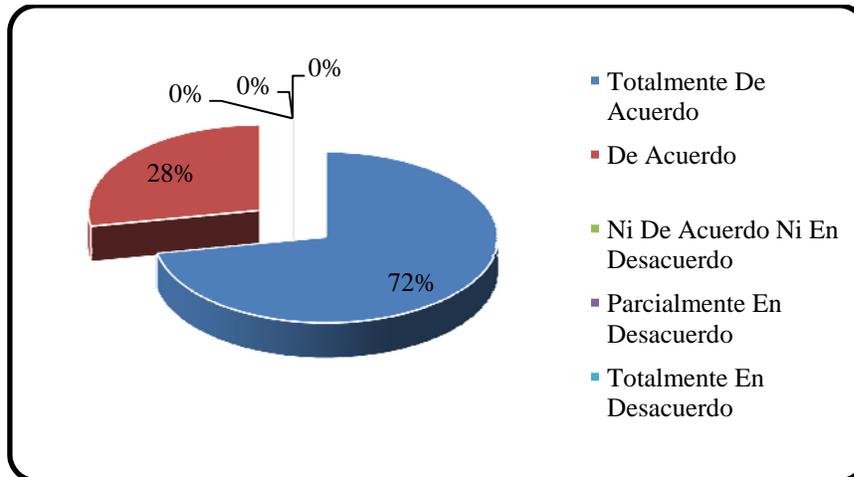
P.4: El proceso gerencial se conoce como el hecho de que todos los gerentes (voceros), sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen para su instancia de participación.

Tabla 4: El Proceso Gerencial y su Desempeño

Totalmente de Acuerdo	18	72 %
De Acuerdo	7	28 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 4: El Proceso Gerencial y su Desempeño



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Con un 72% los consultados están totalmente de acuerdo de que el proceso gerencial se conoce como el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen para su instancia de participación. En el contexto se puede decir, que todo proceso es una guía para que los voceros de las diferentes unidades involucradas en el proceso en estudio, alcancen los objetivos fijados, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que los mismos contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

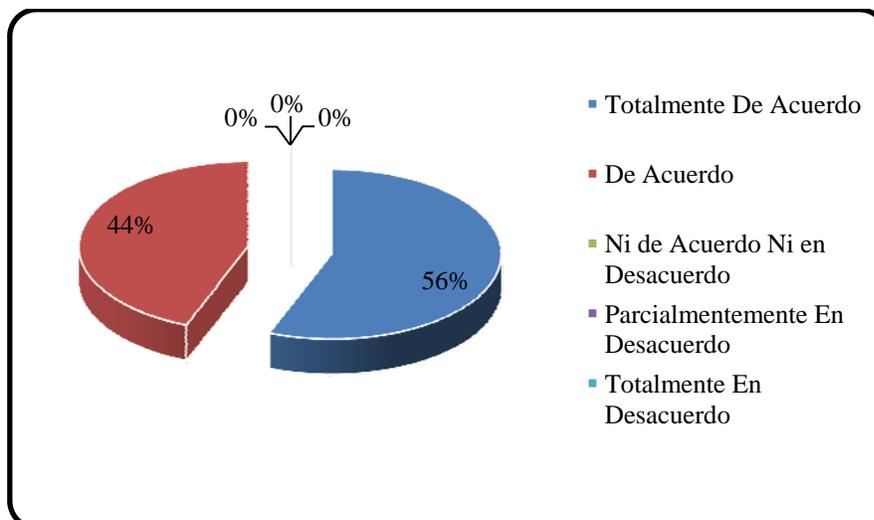
P.5: Los voceros de un consejo comunal en cada unidad de participación deben manifestar su formación a través de sus destrezas, coordinaciones, ideas, para garantizar el éxito de la gestión.

Tabla 5: Los Voceros y su Formación

Totalmente de Acuerdo	14	56 %
De Acuerdo	11	44 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Parcialmente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 5: Los Voceros y su Formación



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Un 56 % de los consultados manifiesta que el Consejo Comunal tiene que conocer sobre el beneficio que trae la formación profesional, para llevar a cabo la consolidación del trabajo en su comunidad.

En Venezuela los estudios referidos sobre el conocimiento que poseen los consejos comunales en materia de participación han tenido mucho auge en otros países como Bolivia, Colombia, Chile, Brasil y Ecuador donde registran estadísticas relevantes sobre el valor estratégico que tiene la participación ciudadana.

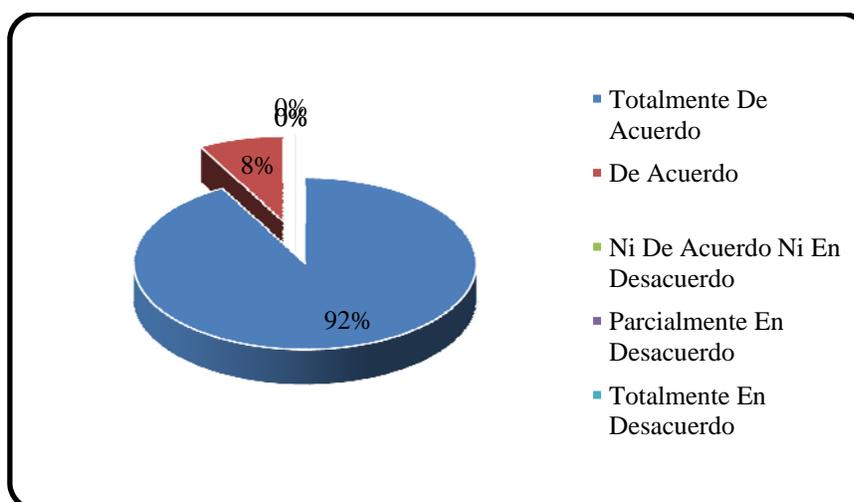
P.6: La planificación implica que los voceros de las diferentes unidades involucradas piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos del consejo comunal.

Tabla 6: La Planificación

Totalmente de Acuerdo	2	8 %
De Acuerdo	23	92 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Parcialmente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

GRÁFICO 6: La Planificación



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Coinciden los consultados al expresar que un 82% manifiestan que la planificación implica que los voceros de las diferentes unidades involucradas piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos del Consejo Comunal, y que es una ventaja competitiva, ya que trae consigo el aprovechamiento de la información suministrada a través de este instrumento normativo y que le va a permitir a los voceros de las diferentes unidades involucradas de la investigación en estudio poder cumplir con los objetivos previstos los aspectos que estén asociados a la comunidad, de esta manera son muchas las metas que puedan ejecutarse con esta herramienta que trae consigo nuevas habilidades y técnicas para manejar las múltiples tareas.

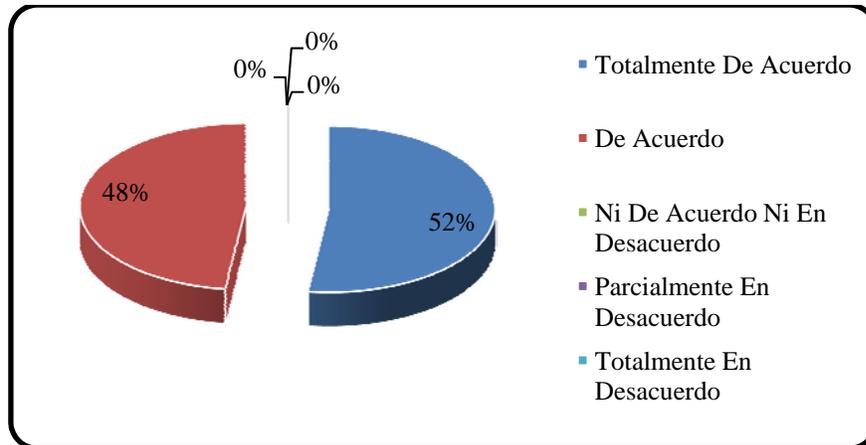
P.7: La organización permite que los voceros de las diferentes unidades involucradas utilicen los recursos para el alcance de los objetivos propuestos

Tabla 7: La Organización

Totalmente de Acuerdo	13	52 %
De Acuerdo	12	48 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 7: La Organización



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Tan solo un 52% está totalmente de acuerdo con respecto a que la organización permite que los voceros de las diferentes unidades involucradas utilicen los recursos para el alcance de los objetivos propuestos. Donde le permite a los consejos administrar y coordinar la ejecución de sus recursos, a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr, una gestión estable; de igual manera la gestión gerencial dentro de un consejo comunal es concebida como un proceso que persigue la satisfacción de objetivos comunitarios, por medio de una estructura y del esfuerzo coordinado.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Cejas (2014), donde describe que una de las ventajas competitivas que tiene una empresa es “la gente” ya que ellos pueden afrontar los desafíos de manera eficaz, donde el dinamismo que se desenvuelve en cualquier entorno condiciona cada vez más la gestión de las comunidades organizadas prestando mayor interés en el desarrollo de las misma, para así lograr alcanzar los objetivos propuestos en cualquier ámbito.

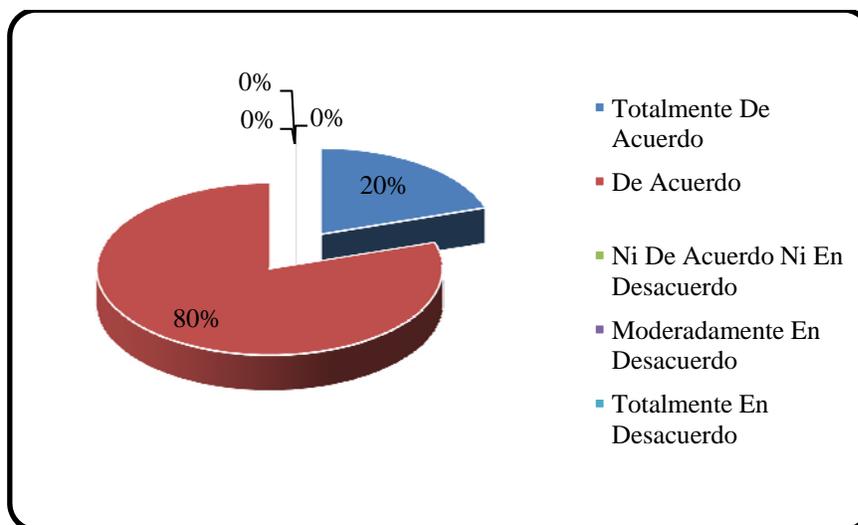
P.8: La dirección implica que los voceros de las diferentes unidades involucradas podrán desarrollar y poner en práctica su competencia en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr la dirección por objetivo dentro del consejo comunal.

Tabla 8: La Dirección

Totalmente de Acuerdo	5	20 %
De Acuerdo	20	80 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 8: La Dirección



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Tan solo un 80% está de acuerdo que la dirección implica que los voceros de las diferentes unidades involucradas podrán desarrollar y poner en práctica su competencia en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr la dirección por objetivo dentro del consejo comunal. Estas tres condiciones (motivación, desarrollo y liderazgo) son competencias que deben estar presente en una gestión gerencial, de esta manera se estará cumpliendo no solo con los lineamientos estratégicos que se quiere implantar sino también con aquellos planes que están en pro de la comunidad organizada. En este sentido la finalidad de poner en marcha unos lineamientos estratégicos donde se determine la motivación y liderazgo es tratar de dar respuesta a los nuevos retos que plantea el actual contexto socioeconómico, promoviendo el autoconocimiento y la responsabilidad personal.

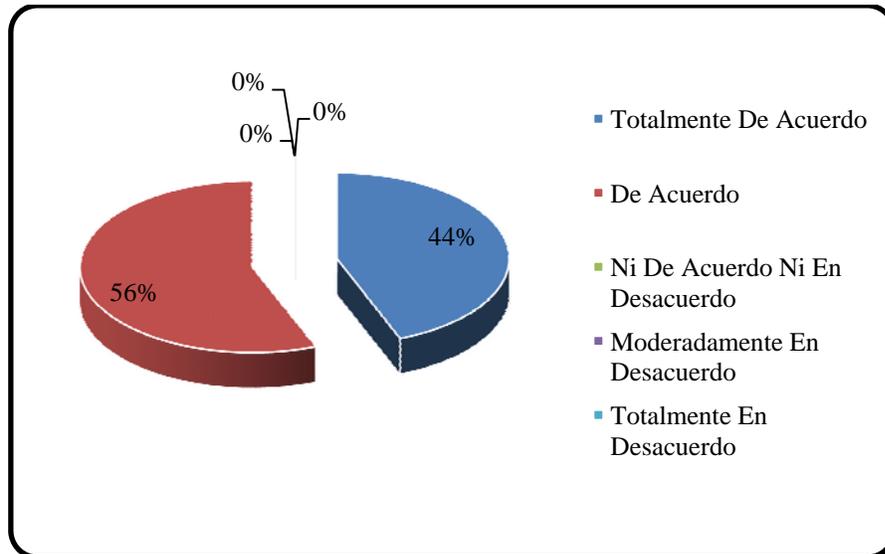
P.9: El control es un proceso que permite a los voceros de las unidades involucradas asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas por el consejo comunal.

Tabla 9: El Control

Totalmente de Acuerdo	11	44 %
De Acuerdo	14	56 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 9: El Control



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

El control les da las herramientas a los voceros para establecer los correctivos de lo planificado Vs lo ejecutado según como se demuestra en el gráfico donde un 56% está de acuerdo con una de la fase del proceso administrativo que es el control. Realizar control es una tarea muy compleja, y en toda gestión gerencial le da relevancia a las actividades que se van a controlar, es necesario, hacer énfasis en que la instancia en estudio ejerce el control vigilancia y fiscalización de las actuaciones comunitarias que ejercen los voceros de las unidades involucradas, es por esta razón que es de suma importancia ejecutar las actividades planificadas en el tiempo establecido.

En este sentido y de acuerdo a la investigación planteada Chirinos (2014), expresa que “la administración de recursos humanos consiste en una serie de

actividades que requieren planear, desarrollar coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. Tomando en cuenta que la organización es el medio mediante el cual permite a la personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos relacionados directamente con la gestión de control.

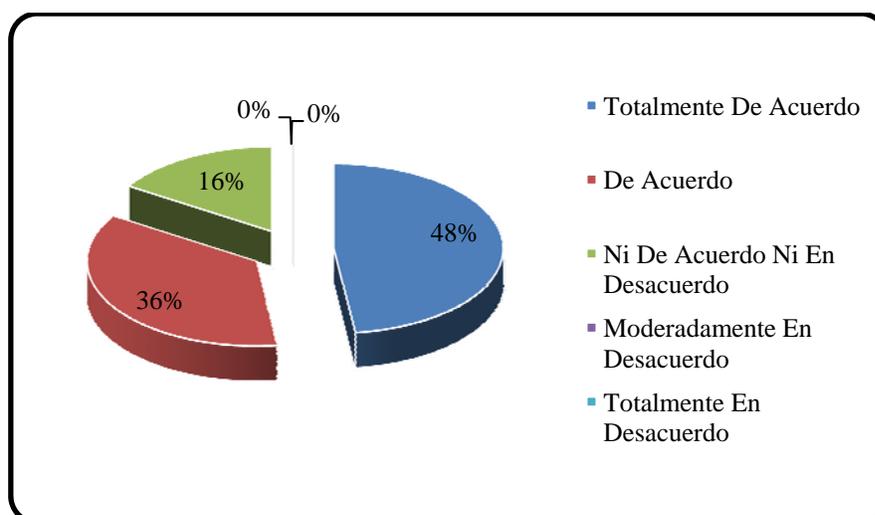
P.10: El desempeño de los voceros de las unidades involucradas permite medir la eficiencia y la eficacia del consejo comunal, a través de la gestión gerencial.

Tabla 10: El Desempeño de los Voceros del Consejo Comunal

Totalmente de Acuerdo	12	48 %
De Acuerdo	9	36 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	16 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 10: El Desempeño de los Voceros del Consejo Comunal



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Según el resultado de la aplicación de la encuesta un 48% opino estar totalmente de acuerdo, ya que se ejercerá una mejor gestión gerencial a través del desempeño de los voceros de las unidades involucradas ya que permite medir la eficiencia y la eficacia del consejo comunal. Por tanto la productividad organizacional y comunitaria depende del ámbito que pueda generarse por parte de los voceros de las distintas unidades involucradas en base a una efectividad participativa que en cierta forma cumple con parámetros de idoneidad de las metas organizacionales y que también se cumplan los objetivos.

En otros países donde la participación comunitaria es totalmente activa se generan estrategias y objetivos alineados a dar respuesta a dichas exigencias, por lo tanto se hace imprescindible medir el cumplimiento de la gestión. Por esta razón, Otero (2013), en su investigación sustenta la importancia de la creación y mantenimiento de los indicadores de gestión (eficacia y eficiencia) dentro de cualquier organización, donde los mismos son la garantía de alcanzar el éxito o no de la gestión.

DESCRIBIR LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LAS COMUNIDADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES.

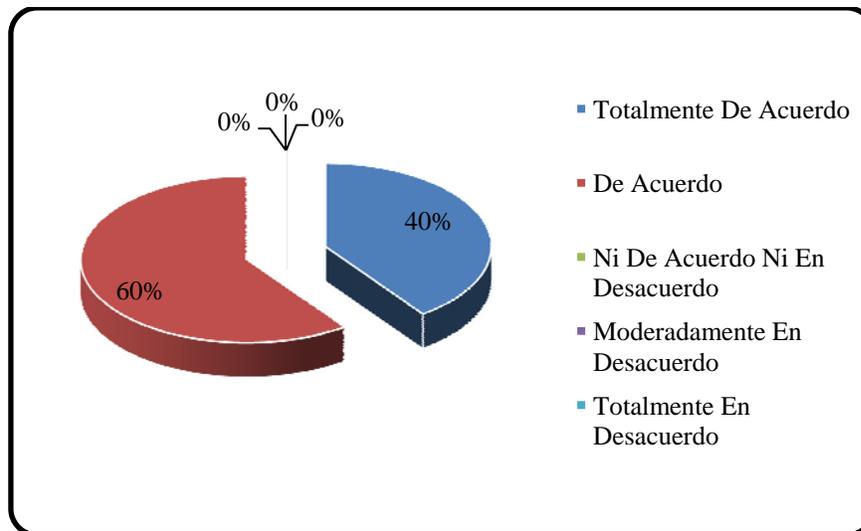
P.11: Desarrolla el consejo comunal programas de capacitación para que la comunidad participe de manera eficiente a la hora de evaluar y controlar la gestión que desarrollan.

Tabla 11: Programas de Capacitación

Totalmente de Acuerdo	10	40 %
De Acuerdo	15	60 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 11: Programas de Capacitación



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Se observa que el Consejo Comunal desarrolla programas de capacitación de manera eficiente a la hora de evaluar y controlar la gestión que desarrollan, observando que los voceros de las unidades involucradas manifiestan en 60% estar de acuerdo. En este sentido, es de reflexionar que los recursos económicos y financieros

destinados para desarrollar programas de capacitación van en concordancia con los recursos asignados en el presupuesto anual tanto estatal como municipal y que si estos son limitados las políticas para la consecución de los objetivos de los consejos comunales será afectado por estos factores de índole administrativo.

Para la autora los planes de capacitación persiguen abordar múltiples perspectivas en pro del desarrollo de los voceros que integran un consejo comuna, también es concebido como un factor propio del mercado de trabajo donde confluyen actores sociales y académicos.

Los planes de capacitación son un sistema que se articula con la educación y el sistema de la actividad económica, dirigidas a incrementar los conocimientos, a través de la integración del reconocimiento profesional, que tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas y comprender las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellos.

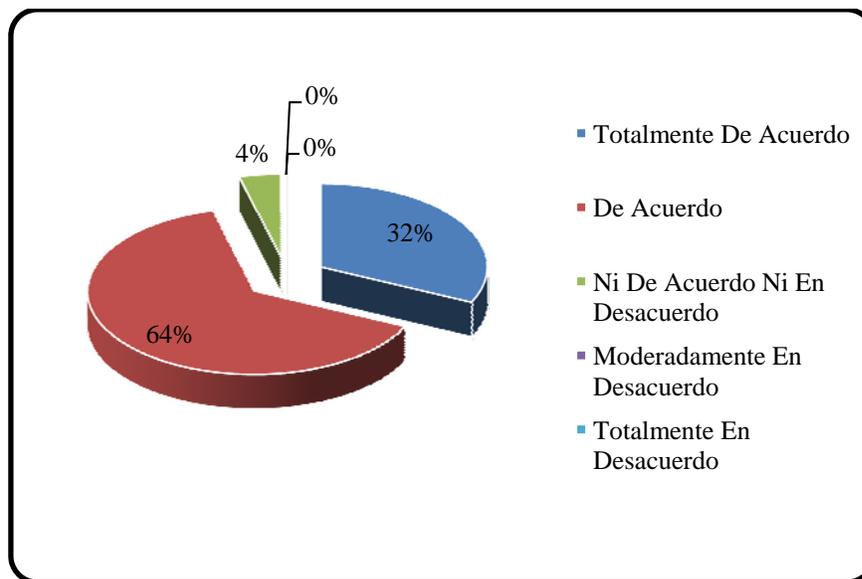
P.12: Es necesario involucrar a la comunidad en los planes que posee el consejo comunal dentro de su gestión como instancia de participación.

Tabla 12: Planes y Gestión

Totalmente de Acuerdo	8	32 %
De Acuerdo	16	64 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	4 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfica 12: Planes y Gestión



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Es necesario involucrar a la comunidad en los planes que posee el consejo comunal dentro de su gestión como instancia de participación, ya que de acuerdo a los encuestados se muestra que 64 % estar de acuerdo con la afirmación. Por tanto, se deduce de acuerdo a esta afirmación que se requiere realizar esfuerzo de cara a los planes de capacitación que requieren los voceros de los consejos comunales, los cuales fueron expuestos en el marco teórico de este trabajo de investigación como aquellos que pretenden:

- Aumentar el nivel de rendimiento de los voceros que integran el consejo comuna para incrementar la productividad de su gestión
- Desarrollar conocimientos para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.

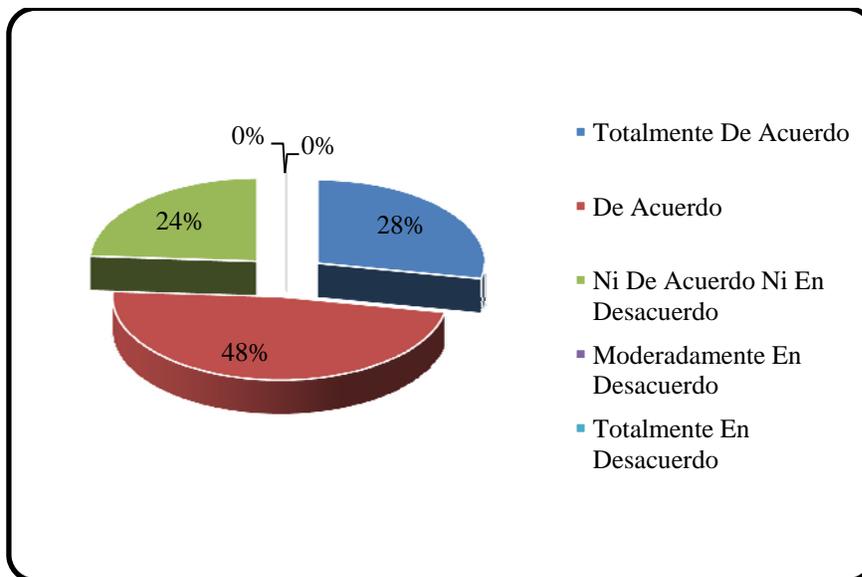
P.13: El rol que asume el consejo comunal en las comunidades permite que sea más efectiva la interrelación a la hora de ejercer la participación ciudadana.

Tabla 13: El Rol del Consejo Comunal

Totalmente de Acuerdo	7	28 %
De Acuerdo	12	48 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	24 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 13: El Rol del Consejo Comunal



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

El rol que asume el consejo comunal en las comunidades permite que sea más efectiva la interrelación a la hora de ejercer la participación ciudadana, observando de esta manera que un 48 % está de acuerdo con la afirmación presentada. Cabe destacar que dentro de las comunidades organizadas es necesario realizar un conjunto de funciones características, las cuales se interrelacionan para conformar los procesos administrativos. La administración desempeña una importante función al maximizar el desempeño de los voceros y al proporcionar un entorno comunitario que satisfaga las necesidades en un tiempo prudencial.

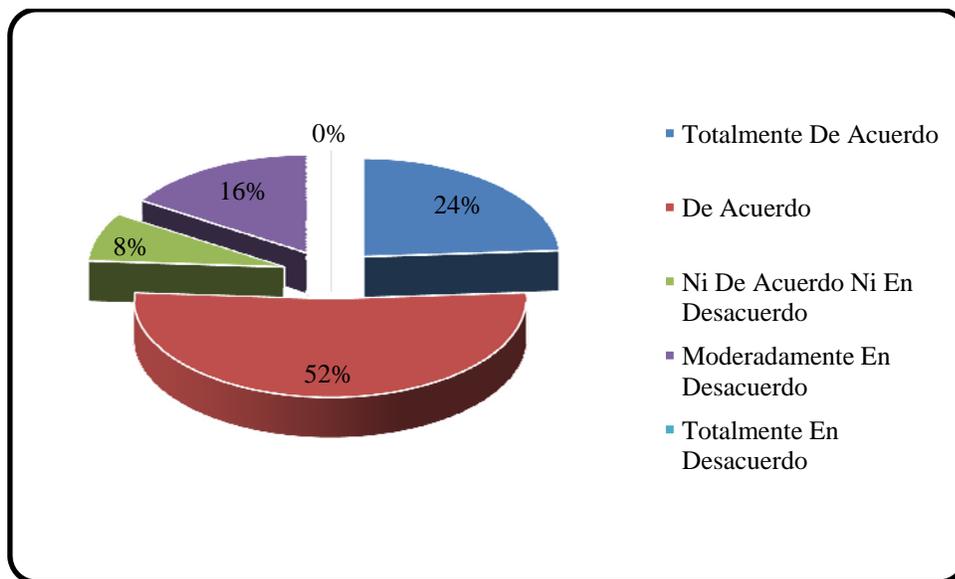
P.14: Requiere el consejo comunal definir cuáles son los procedimientos que debe llevar a cabo para una eficaz gestión gerencial dentro de las comunidades.

Tabla 14: Procedimientos para una Eficaz Gestión

Totalmente de Acuerdo	6	24 %
De Acuerdo	13	52 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	8 %
Moderadamente en Desacuerdo	4	16 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 14: Procedimientos para una Eficaz Gestión



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Se requiere que el consejo comunal defina los procedimientos que deben llevarse a cabo para una eficaz gestión gerencial dentro de las comunidades, tal como se evidencia en la gráfica, observando un 52% estar de acuerdo con la afirmación. Todo procedimiento requiere de pruebas y sobre todo de que la gerencia logre que sea un proceso integrador y que maneje todos los recursos tales como talento humano; personas; recursos físicos; planta, equipos, productos; recursos financieros; dinero, inversiones, créditos; recursos tecnológicos; tecnologías sistemas de información, entre otros.

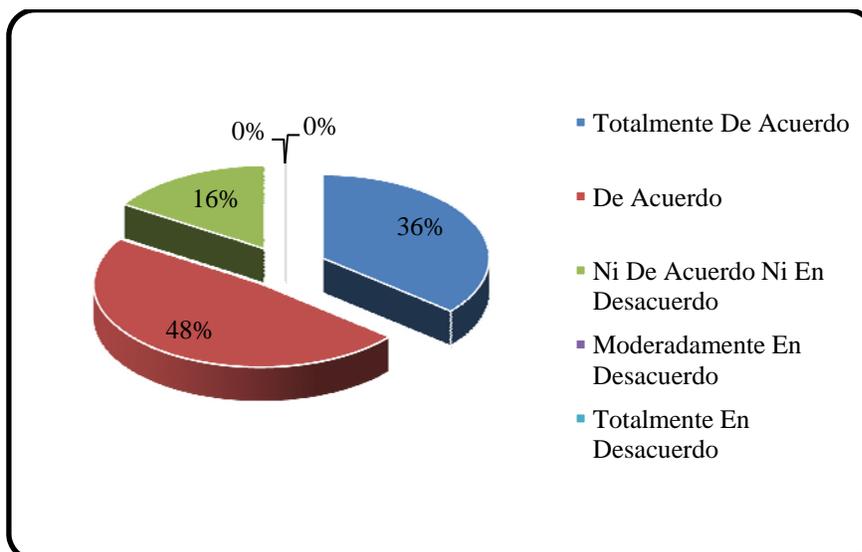
P.15: Se ve reflejado el trabajo que realiza el consejo comunal a la hora de que las comunidades quieran ejercer su participación y aprobar su gestión.

Tabla 15: Gestión que Ejerce el Consejo Comunal

Totalmente de Acuerdo	12	48 %
De Acuerdo	9	36 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	16 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 15: Gestión que Ejerce el Consejo Comunal



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

De acuerdo a lo presentado en la gráfica con un 48% se observa el trabajo que realiza el consejo comunal a la hora de que las comunidades quieran ejercer su participación y aprobar su gestión. A tenor de lo expresado por Cejas (2014), donde demuestra su interés “en estableces planes de capacitación para mejorar la gestión de las

organizaciones, donde prevalezca el desempeño y los resultados”. Esto implica que la participación ejercida por los voceros sea la eficiente y logre la solución y la respuesta a todos los procesos de cambio que se generan.

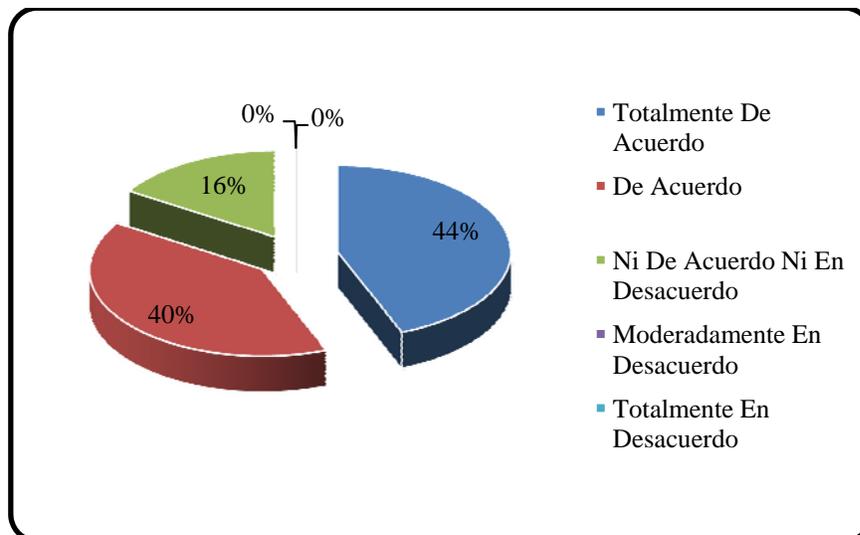
P.16: El consejo comunal toma decisiones oportunas ante el seguimiento que le hacen las comunidades a las recomendaciones formuladas a través de un plan de acciones correctivas que garantice el control de la gestión gerencial que ejercen.

Tabla 16: Toma de Decisiones Oportunas

Totalmente de Acuerdo	11	44 %
De Acuerdo	10	40 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	16 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 16: Toma de Decisiones Oportunas



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación:

Se observa que el Consejo Comunal toma decisiones acertadas con el seguimiento que le hacen las comunidades a las recomendaciones formuladas a través de un plan de acciones correctivas que garantice el control de la gestión gerencial que ejercen, evidenciando un 44 % de los encuestados donde están totalmente de acuerdo con la afirmación presentada.

La toma de decisiones en el caso de los consejos comunales es considerada como una instancia que a través de sus actores es capaz de percibir sus decisiones de manera autónoma, independiente, transparente y confiable, por lo cual tendrá la capacidad de emitir recomendaciones y juicios objetivos para la mejora de las actividades municipales. Por esta razón, la gestión gerencial al tomar decisiones tiene presiones de tiempo y de costos y están influenciados por la cultura organizacional y las políticas de la organización.

La información que se obtiene no es exhaustiva, por lo tanto no se conocen todas las alternativas posibles, y por último, como la decisión a tomar es sobre algo que ocurrirá en el futuro, siempre va a existir un cierto grado de incertidumbre y riesgo. Es por esto que las decisiones en realidad se toman en una condición de racionalidad limitada o acotada.

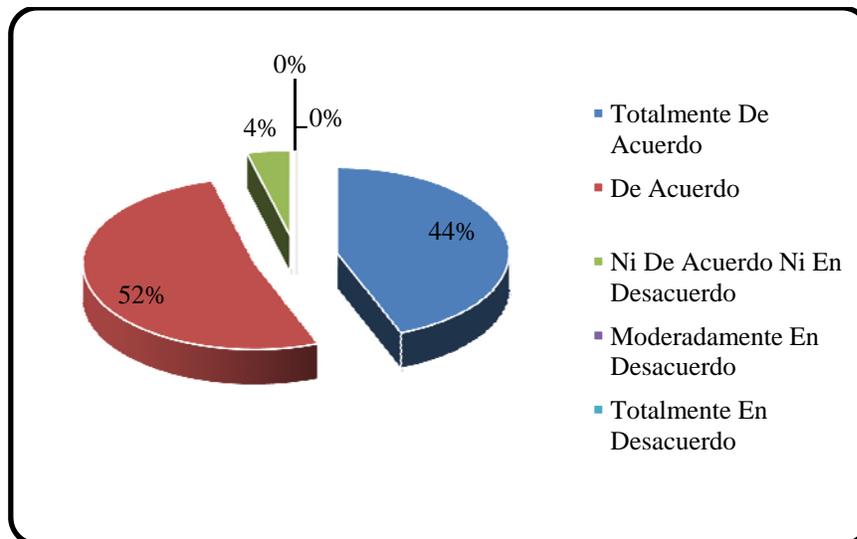
P.17: El mejoramiento continuo en la gestión gerencial que ejerce el consejo comunal se logra analizando los procesos administrativos, de manera que si existe un inconveniente se pueda mejorar en pro de garantizar el bienestar en las comunidades.

Tabla 17: El Mejoramiento Continuo en la Gestión Gerencial

Totalmente de Acuerdo	11	48 %
De Acuerdo	13	36 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	16 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 17: El Mejoramiento Continuo en la Gestión Gerencial



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Se manifiesta que mejorando los procesos administrativos se logra un bienestar en la comunidad, como lo demuestra la gráfica con un 52% está de acuerdo. Cabe destacar que dentro de los consejos comunales se realizan un conjunto de funciones características, las cuales se interrelacionan para conformar los procesos

administrativos. La administración desempeña una importante función al maximizar el desempeño de los voceros involucrados y al proporcionar un entorno comunitario que satisfaga las necesidades en un tiempo prudencial.

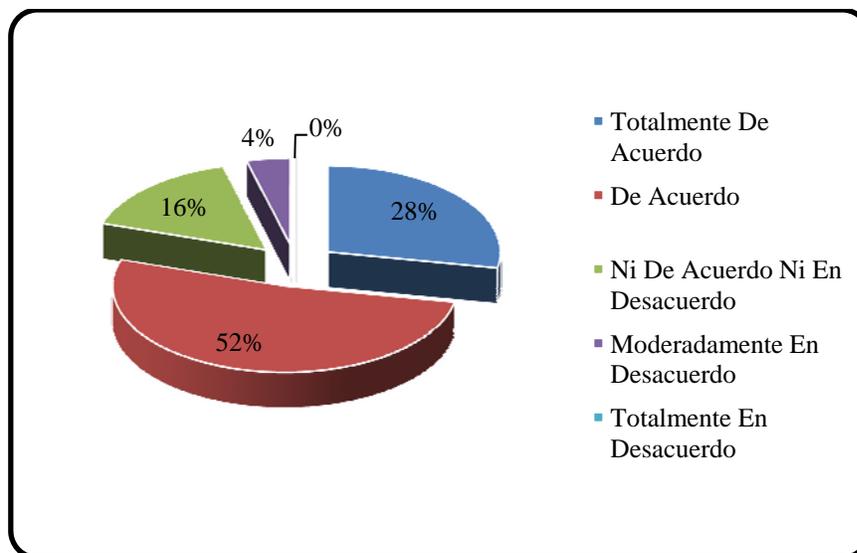
P.18: Para medir el cumplimiento del trabajo asignado la comunidad toma en cuenta, el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados obtenidos.

Tabla 18: Cumplimiento del Trabajo Asignado

Totalmente de Acuerdo	7	28 %
De Acuerdo	13	52 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	16 %
Moderadamente en Desacuerdo	1	4 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 18: Cumplimiento del Trabajo Asignado



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Observando la gráfica se nota que un 52% está de acuerdo con el cumplimiento del trabajo asignado la comunidad toma en cuenta, el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados obtenidos.

Es de hacer notar que los habitantes que intervienen tanto en los objetivos como en las estrategias deben poseer conocimiento sobre lo tratado y tener coherencia. Además del tiempo de ejecución para realizar las actividades planificadas y el establecimiento de los objetivos estratégicos, se deben reconocer la responsabilidad estratégica del consejo comunal, sin olvidar la tendencia y alteraciones del entorno, identificado aquellas de importancia particular para la instancia de participación.

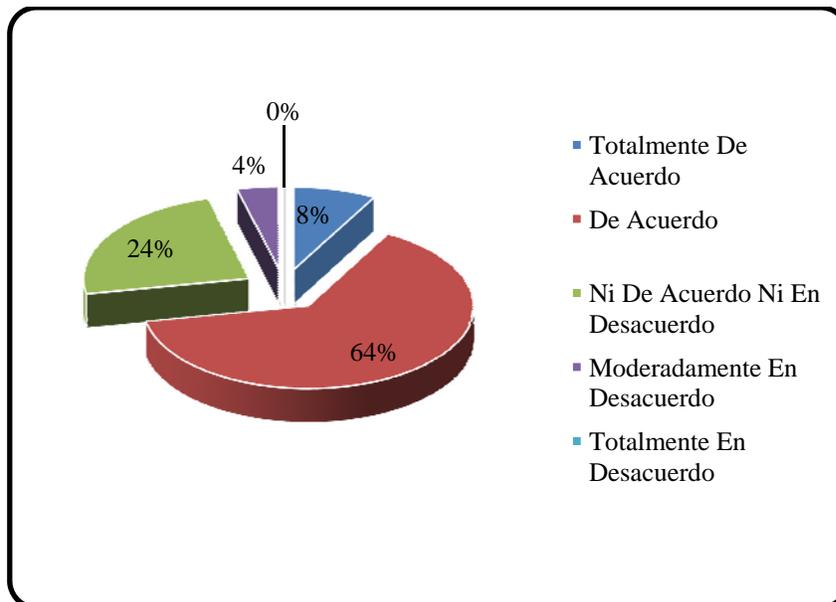
P.19: La participación ciudadana ayuda al consejo comunal a fortalecer y complementar la formación que ejercer en materia de gestión gerencial.

Tabla 19: La Participación Ciudadana

Totalmente de Acuerdo	2	8 %
De Acuerdo	16	64 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	24 %
Moderadamente en Desacuerdo	1	4 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 19: La Participación Ciudadana



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Efectivamente un 64% respondió estar de acuerdo con que la participación ciudadana ayuda al consejo comunal a fortalecer y complementar la formación que ejercer en materia de gestión gerencial. N este sentido, la gestión gerencial logra eficazmente los objetivos planteados, ya que el dinamismo que reina en el entorno del consejo comunal hace que los voceros de las unidades involucradas preste más apoyo e interés en el desarrollo de sus actividades.

Es por esta razón que la participación ciudadana le da un lugar relevante a la gestión que ejerce las comunidades organizadas ya que hoy por hoy se centra en destacar aquellas competencias que puedan generar que las actividades planificadas se ejecuten con mayor compromiso. Es decir, que la capacidad organizativa de un

consejo comunal se logra en la medida que se toma en consideración la clave para el éxito, la cual se traduce en alinear claramente los propósitos y estrategias propias de las actividades, desarrollando así la gestión que ejerce.

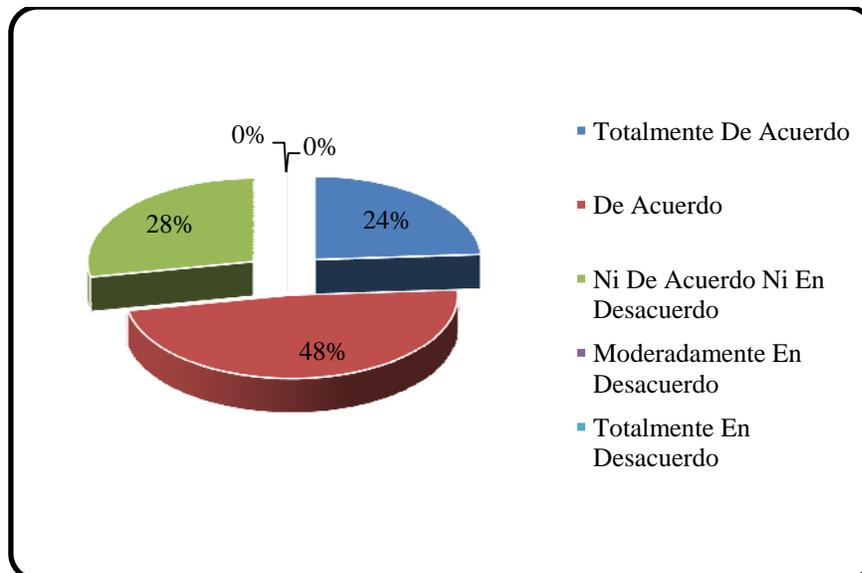
P.20: La formación en materia de gestión gerencial es un proceso que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una introducción y una orientación normalizada, que es reforzada mediante la práctica y repetición del trabajo realizado día a día en y con las comunidades.

Tabla 20: La Formación en Materia de Gestión Gerencial

Totalmente de Acuerdo	6	24 %
De Acuerdo	12	48 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	28 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 20: La Formación en Materia de Gestión Gerencial



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

La formación en materia de gestión gerencial es un proceso que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una introducción y una orientación normalizada, que es reforzada mediante la práctica y repetición del trabajo realizado día a día en y con las comunidades. Es por esta razón que un 60% de los encuestados opina estar de acuerdo.

En este sentido, el establecimiento de una efectiva participación ciudadana y que además sea activa para conducir a una mejor gestión de los consejos comunales, donde prevalezca el desempeño y los resultados. Esto implica que la participación sea la solución y la respuesta a todos los procesos de cambio que se visualizan en una comunidad organizada.

GENERAR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA MEJOR GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES.

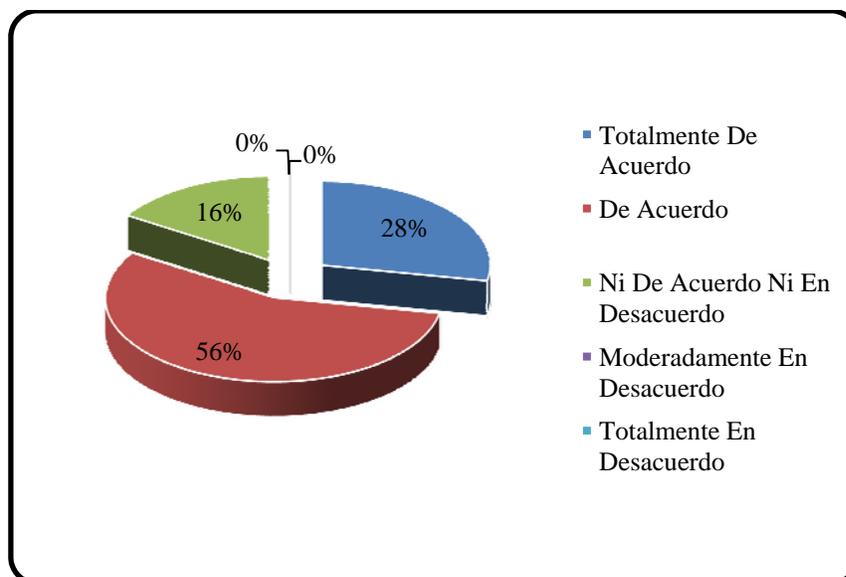
P.21: Es necesario que el consejo comunal maneje un plan operativo donde estén establecidos lineamientos estratégicos destinados a una efectiva gestión gerencial.

Tabla 21: Plan Operativo

Totalmente de Acuerdo	7	28 %
De Acuerdo	14	56 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	16 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 21: Plan Operativo



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

De acuerdo a la gráfica la opinión de los encuestados se traduce en que es necesario que el consejo comunal maneje un plan operativo donde estén establecidos lineamientos estratégicos destinados a una efectiva gestión gerencial, manifestándose un 56% estar de acuerdo con la afirmación presentada. No es posible dejar de considerar los factores internos de la instancia de participación, pero también los externos que afectan considerablemente los objetivos que se ha propuesto.

Estas afirmaciones denotan que las áreas medulares de los consejos comunales son una pieza clave dentro de la gestión que realizan, y a su vez son parte importante en la gestión gerencial esto implica considerar definir lineamientos estratégicos, dentro del proceso administrativo que persiguen para sí cumplir con el logro de los objetivos planificados.

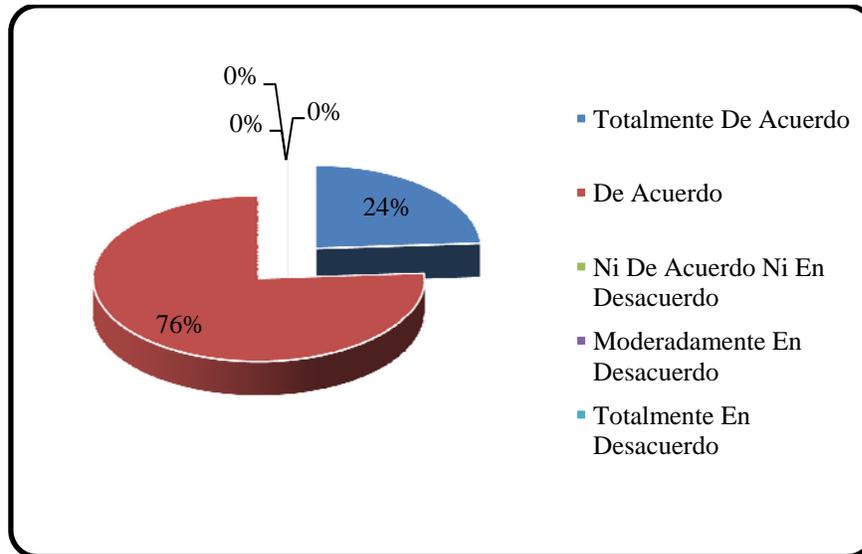
P.22: El plan operativo proporciona al consejo comunal las herramientas de medición para llevar a cabo lineamientos estratégicos.

Tabla 22: Herramientas de Medición

Totalmente de Acuerdo	6	24 %
De Acuerdo	19	76 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 22: Herramientas de Medición



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Efectivamente de acuerdo a los encuestados manifestaron con un 60% estar de acuerdo con la aplicación del plan operativo le proporciona al consejo comunal las herramientas de medición para llevar a cabo lineamientos estratégicos. En este sentido, Cejas (2014), expone que “las organizaciones se destacan por el uso de indicadores de gestión cuya función principal es medir la información suministrada para una adecuada y oportuna toma de decisión, que permita garantizar que los procesos se mantengan estables o se realicen los ajustes necesarios”. Esto hace posible interpretar dos perspectivas, la limitada que implica la comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente y la amplia referida a la orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización.

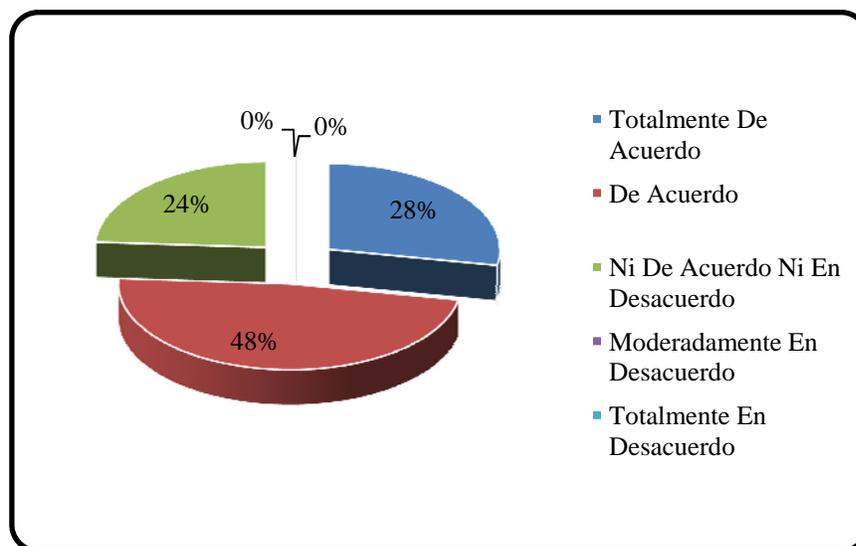
P.23: Los voceros de las unidades involucradas conocen los procedimientos a realizar para generar lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial dentro del consejo comunal.

Tabla 23: Procedimientos para Generar Lineamientos Estratégicos

Totalmente de Acuerdo	7	28 %
De Acuerdo	12	48 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	24 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 23: Procedimientos para Generar Lineamientos Estratégicos



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

A través del gráfico se demuestra que un 64% de los voceros de las unidades involucradas conocen los procedimientos a realizar para generar lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial dentro del consejo comunal. En este mismo orden de ideas, se puede mencionar que generar lineamientos estratégicos dentro de cualquier organización, debe estar presente la planificación estratégica como punto referencial de una eficiente gestión.

El proceso de planificación estratégica requiere de la activa participación de la gestión gerencial, a través de una amplia comunicación ya que este proceso es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

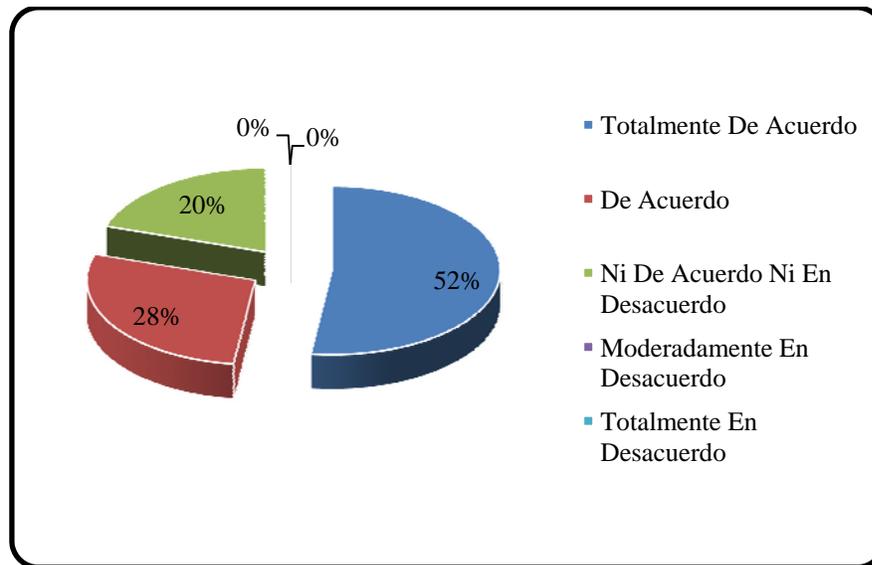
P.24: La aplicabilidad de lineamientos estratégicos dentro de un consejo comunal permitiría realizar un trabajo o una actividad de manera exitosa, lo que implica por sí misma la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas.

Tabla 24: La Aplicabilidad de Lineamientos Estratégicos

Totalmente de Acuerdo	13	52 %
De Acuerdo	7	28 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	20 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 24: La aplicabilidad de Lineamientos Estratégicos



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Se demuestra que aplicando los lineamientos estratégicos le permite al Consejo Comunal realizar el trabajo de manera exitosa, lo que implica por sí misma la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas, tal como se evidencia en la gráfica representada con un 52% estar de acuerdo con la afirmación presentada.

En este sentido, los lineamientos estratégicos han sido concebidos como estrategias de gestión operativas de gerencia que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa y organización. Por lo cual han sido creados como parte de las estrategias a seguir en el plan de mejoras para los consejos comunales que permiten gerenciar a través de propósitos que logren la promoción, mantenimiento e impulso en pro de la efectividad de la gestión.

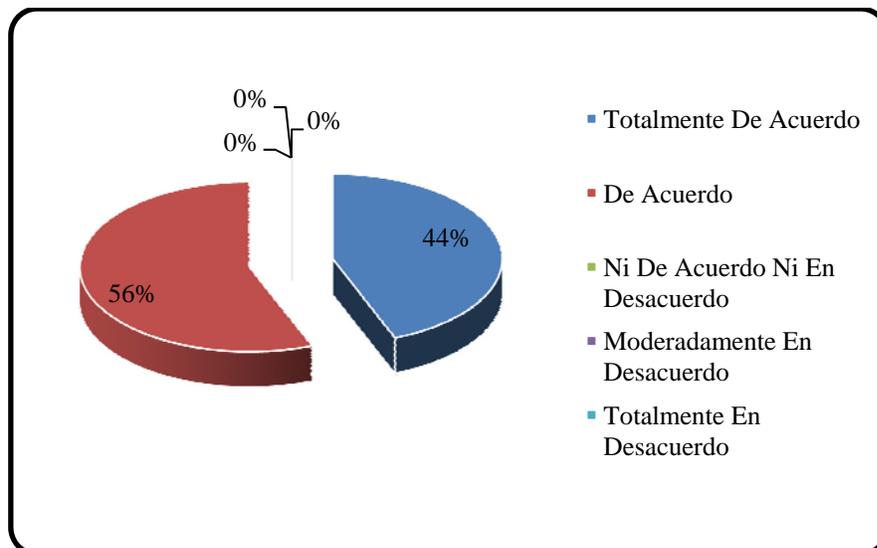
P.25: La generación de lineamientos estratégicos implica lograr avanzar en las metas y propósitos que persigue el consejo comunal.

Tabla 25: La Generación de Lineamientos Estratégicos

Totalmente de Acuerdo	11	44 %
De Acuerdo	14	56 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 25: La Generación de Lineamientos Estratégicos



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

De acuerdo a la gráfica presentada un 56% de los consultados manifiesta estar de acuerdo con la generación de lineamientos estratégicos donde se logre avanzar en las metas y propósitos que persigue el consejo comunal. El proceso de toma de

decisiones de un consejo comunal se denotan que están constantemente enfrentándose a situaciones en las que deben tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la comunidad organizada.

Es por esto que es necesario que algunas decisiones sean tomadas por los gerentes y otras, sin embargo, puedan ser delegadas por estos a otros integrantes. Sin embargo, es necesario que se analice el grado de importancia de la decisión, y el grado en el que esta afecta la gestión, así como también el grado de responsabilidad que implica para quien la ejerza.

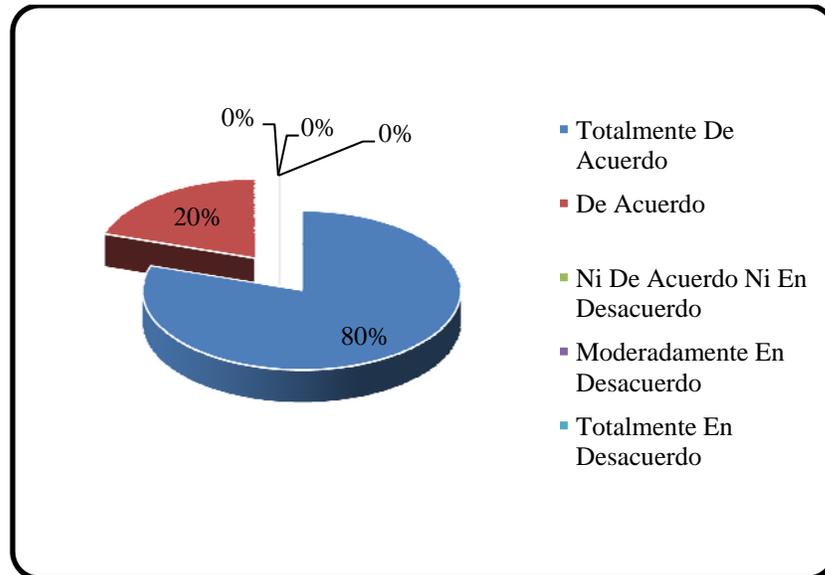
P.26: El definir lineamientos estratégicos a través de una planificación permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se proponga el consejo comunal.

Tabla 26: Lineamientos Estratégico y la Planificación

Totalmente de Acuerdo	20	80 %
De Acuerdo	5	20 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfica 26: Lineamientos Estratégico y la Planificación



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Según lo manifestado por los consultados El definir lineamientos estratégicos a través de una planificación permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se proponga el consejo comunal, tal como lo expresa la gráfica en un 80% de la afirmación presentada.

Es por esta razón que el estudio que ejerce el consejo comunal del control interno como proceso, conlleva a fortalecer políticas y procedimientos ya estructurados, donde permite garantizar la consecución de los objetivos específicos de la instancia de participación, así como la búsqueda de efectividad, eficiencia y confiabilidad en la planificación sobre el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa.

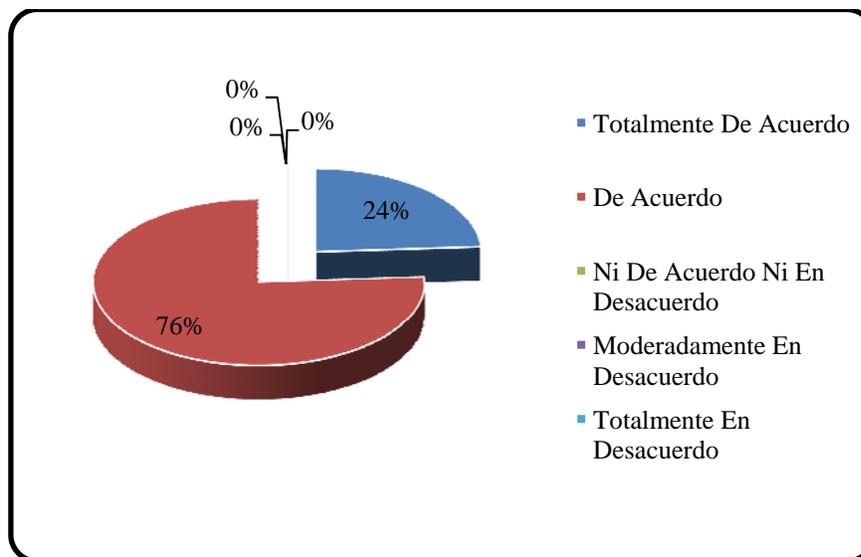
P.27: El proceso de gestión gerencial permite entrelazar y construir diversas estrategias que garanticen el logro de la misión que persigue el consejo comunal.

Tabla 27: Estrategias que Garanticen el Logro de la Misión

Totalmente de Acuerdo	6	24 %
De Acuerdo	19	76 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 27: Estrategias que Garanticen el Logro de la Misión



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Según lo expresado en el gráfico el 76% está totalmente de acuerdo en que el proceso de gestión gerencial va a entrelazar y construir las estrategias que garanticen el logro de la misión que persigue el consejo comunal. En este sentido, se puede decir que la planificación estratégica que implante la gestión gerencial dentro de las comunidades organizadas garantiza una efectiva misión de sus objetivos, donde se integran los conocimiento teórico en combinación con otras capacidades que permite contribuir con el desarrollo y el incremento de la capacidad productiva del consejo comunal, para lograr afianzar sus aptitudes y conocimientos, así como distinguir los factores que pueden afectar a la actitud de los voceros ante el mismo.

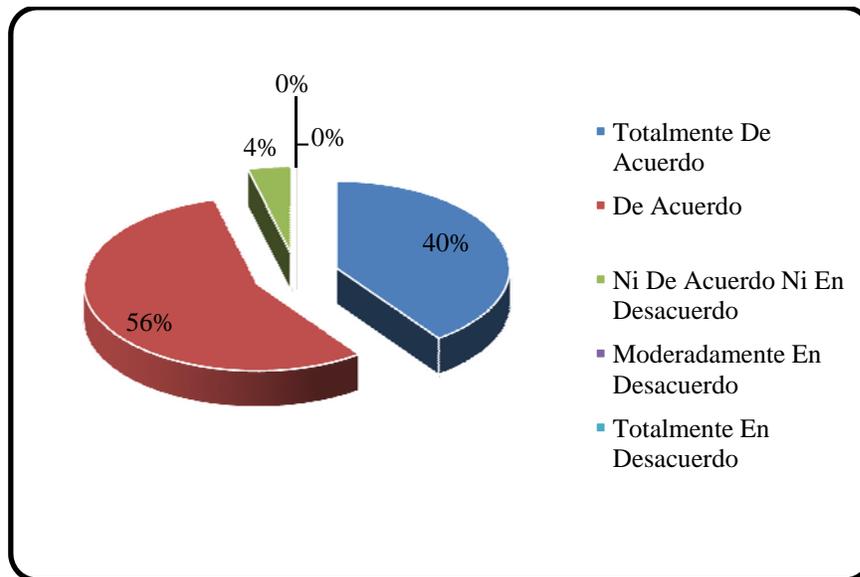
P.28: Para definir lineamientos estratégicos se debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos propuestos

Tabla 28: Lineamientos Estratégicos y la Toma de Decisiones

Totalmente de Acuerdo	10	40 %
De Acuerdo	14	56 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	4 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 28: Lineamientos Estratégicos y la Toma de Decisiones



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Un 56% está de acuerdo en definir los lineamientos estratégicos que son considerados importantes en la toma de decisiones ya que es un factor clave para el éxito y consecución de los objetivos propuestos.

Actualmente resulta inaceptable el desperdicio y/o mal uso de los diferentes y limitados recursos con que cuentan los concejos comunales, para ellos se requieren habilidades, destrezas, conocimientos, nuevas competencias que deben preverse en la planificación estratégica implantada por los involucrados y que es el principal factor clave del éxito en la ejecución de los objetivos propuestos.

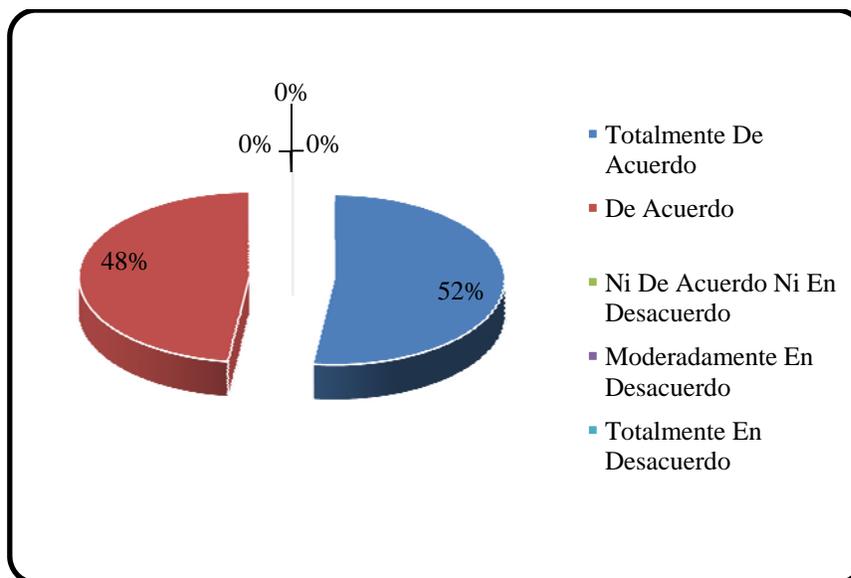
P.29: En la gestión gerencial los lineamientos estratégicos son de vital importancia por cuanto son considerados un indicador de relevante importancia dado que a través de ellos se logran la efectividad de los procesos que ejecuta un consejo comunal.

Tabla 29: Importancia de los Lineamientos Estratégicos

Totalmente de Acuerdo	13	52 %
De Acuerdo	12	48 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 29: Importancia de los Lineamientos Estratégicos



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Como se muestra en la gráfica con un 52% la gestión gerencial y los lineamientos estratégicos son considerados un indicador de suma importancia en la toma de decisiones ya que a través de ellos se logran la efectividad de los procesos que ejecuta un consejo comunal.

La toma de decisiones a nivel organizacional es de suma importancia y es el elemento primordial que sustenta el resultado de medir estas dos variables, ya que se obtiene información útil para el proceso de gestión gerencial. El constante monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de la actividades, estos signos ofrecen información real y precisa sobre aspectos tales como la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la calidad.

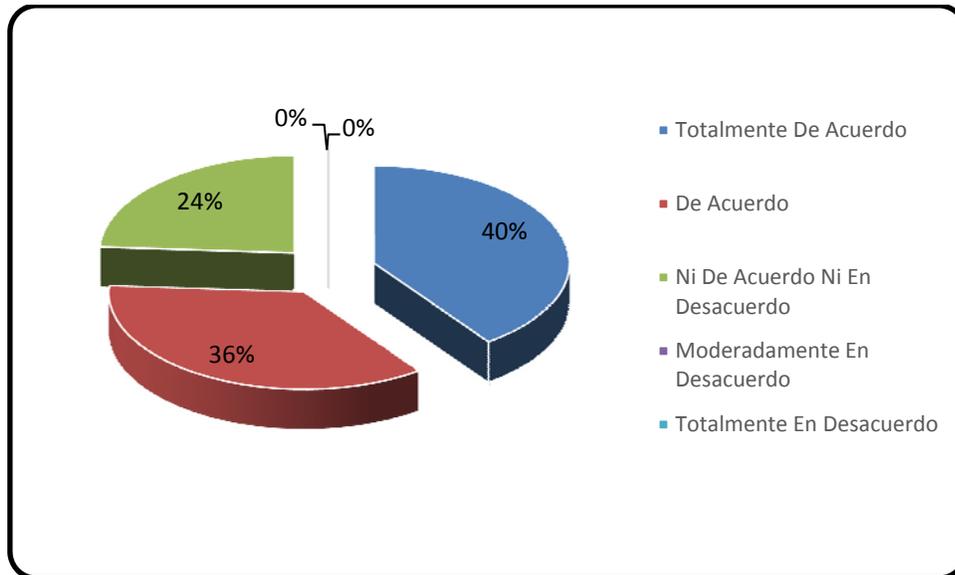
P.30: Se logran ventajas competitivas cuando se definen lineamientos estratégicos que satisfagan las necesidades a través de la competitividad, calidad, responsabilidad e innovación.

Tabla 30: Ventajas Competitivas

Totalmente de Acuerdo	10	40 %
De Acuerdo	9	36 %
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	24 %
Moderadamente en Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Gráfico 30: ventajas Competitivas



Fuente: Lisa Sánchez (2016)

Interpretación

Con un 56% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo que se logran ventajas competitivas cuando se definen lineamientos estratégicos que satisfagan las necesidades a través de la competitividad, calidad, responsabilidad e innovación. En este sentido, se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los clientes a través la competitividad de costos, productos de calidad, poder de responsabilidad e innovación y la garantía de una buena dirección. Estos indicadores tales como competitividad, calidad e innovación se convierte en un factor clave para el desarrollo de las instituciones y por ende en el valor agregado que de una u otra forma determina la gestión gerencial, otorgándosele un gran papel a la evolución de los

procesos administrativos empleados, con la finalidad de prepararlos profesionalmente para enfrentarse a las nuevas tendencias competitivas del mercado laboral y global.

Definir lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial de los consejos comunales como factor clave en la participación ciudadana

En una organización que sufra transformaciones, en función de alcanzar las metas a las que apunta el nuevo *plan estratégico*, se destaca la capacitación como recurso valioso en la administración de los recursos humanos, sobre todo de aquellos individuos que tienen en sus hombros la responsabilidad de dirigir su destino. Los desafíos que deben enfrentar quienes son responsables de los destinos de las nuevas formas de organizaciones comunitarias, respaldadas por un marco jurídico renovado, exige el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes consistentes, con modernas prácticas de dirección.

Por ello, el presente trabajo de investigación, fue desarrollado en base a los lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial e impulsar una gestión alineada con un plan operativo que permita el desarrollo del consejo comunal como organización, basado sobre todo en los cambios que son invocados en materia de organización comunitaria.

En este sentido, la gestión gerencial que debe considerar un concejo comunal, es la que se encargue de planificar, dirigir y controlar las actividades que realiza, a través de la participación ciudadana que ejercen, propiciando un clima de entendimiento, honestidad y transparencia, que es garante de promover acciones eficientes que produzcan bienestar en la comunidad.

Estas instancias de participación, vienen cumpliendo con ciertas actividades, provenientes de mecanismos que permitan llevar a cabo lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial. Se pudo evidenciar la necesidad de definir dichos lineamientos, para sí poner en marcha la aplicabilidad de conocimientos más profundos que en materia de participación ciudadana se refiere.

En base a lo anterior se desarrollaron lineamientos estratégicos que permitieron definir una eficiente gestión gerencial dentro de los consejos comunales del municipio San Joaquín. Estos consisten en desarrollar procesos estratégicos con la participación activa de los voceros de las unidades involucradas, a través de 4 pilares fundamentales del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Los consejos comunales dentro del Municipio de estudio cumplen funciones importantes en el engranaje de la participación ciudadana. Dentro del proceso de investigación, se evidenció que estas instancias presentan debilidades en su funcionamiento como: desconocimiento de los procesos administrativos y escasa formación profesional. Esto evidencia la necesidad de implementar lineamientos estratégicos dirigidos a enrumbar y desarrollar esta instancia, y por otro lado cumplir con el bienestar social que debe imperar en la comunidad, dándole cavidad a la generación de estrategias claras y razonables logrando una gestión general eficaz al servicio de la comunidad.

Desde el punto de vista político-social se puede ejecutar perfectamente estas estrategias debido a que la misma está enmarcada dentro de las políticas de los consejos comunales dirigidas a brindar lineamientos a los miembros de estos para una eficiente gestión, como una alternativa que orienta al desarrollo de las actividades comunitarias de manera significativa, motivadora e interesante para los que participan en él. Asimismo, la utilización de estos permitirá a los líderes comunitarios

aprovechar al máximo todas las experiencias vividas y demostrar su potencial como verdaderos gestores sociales. En consecuencia estos lineamientos estratégicos para una eficiente gestión, permite elevar el trabajo social-comunitario y poder atender las exigencias de la comunidad a la cual sirven.

En este mismo orden de ideas, se puede dar a conocer la misión y visión que persigue un consejo comunal para lograr una eficiente gestión gerencial.

Misión: Integrar a los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, para ejercer una eficiente gestión gerencial comunitaria cuyos proyectos estén orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de la comunidad, en la construcción de un nuevo modelo de sociedad.

Visión: Organizar a la comunidad para que ejerza los principios a través de la participación con el fin de establecer la base que consolide un nuevo modelo de gestión gerencial con el fin de lograr una comunidad significativa centrada en la configuración de una conciencia estratega.

En este sentido y siguiendo las afirmaciones realizadas por los encuestados se presenta un estudio DOFA donde cada consejo comunal del Municipio en estudio debe sentar sus bases para un efectivo funcionamiento dentro de la comunidad que representa tal como se muestra a continuación:

CUADRO 2: ESTUDIO DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Voceros sin formación en materia gerencial y administrativa. • Ausencia de planes operativos. • Estatutos organizacionales no definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fomento de la participación ciudadana de la Contraloría Municipal de San Joaquín. • Financiamientos del órgano ejecutivo municipal.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Marco jurídico amplio en materia de participación ciudadana. • Voceros con conocimiento sobre el marco legal en materia de participación ciudadana. • Participación activa de voceros en la dinámica comunitaria. • Voceros con vasta experiencia en materia de trabajo social/comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo para asumir la gerencia del consejo comunal. • Conflictos de intereses entre voceros. • Resistencia al cambio por parte de los voceros.

Por todo lo anterior, se deduce que el nuevo gerente comunitario venezolano debe tener una visión posmodernista (aceptación y captura de diversidad política) para mantener una posición amplia en su gestión e implantar la administración pública comprometida con lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial se basan en cinco fases:

1. El Diagnóstico: Los resultado de la investigación diagnóstica que se realizó con la finalidad de presentar lineamientos estratégicos eficientes gestión gerencial de los consejos comunales como alternativa de solución a la problemática que vienen confrontando en cuanto al incumplimiento de las funciones que deben desarrollar

para llevar una dirección adecuada durante su gestión y el desconocimiento de lineamientos a seguir al momento de gerenciar los recursos previamente transferidos.

Por consiguiente, los resultados están enmarcados en el desarrollo de acciones que permiten a los consejos comunales tener una herramienta de gestión comunitaria que determina los medios estratégicos que fortalecerán la interacción del quehacer comunitario y por ende su gestión. En este sentido, el definir de lineamientos estratégicos, será presentado dentro del ámbito comunitario, con el fin de promover el desarrollo del compromiso social de luchar y manejar todos los recursos obtenidos para contribuir al desarrollo de su comunidad de la manera más idónea.

- 2. Formulación y control:** Consiste en gestionar el conocimiento en función de las estrategias fundamentales para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además de establecer reglas, métodos que permitan medir el avance, eficiencia, efectividad y eficacia en los logros de las metas.

Toda Planificación debe estar orientada a establecer un modelo gerencial basado en resultados, y al mismo tiempo generar las condiciones para el desarrollo de una administración eficaz y eficiente, centrada en la productividad, el compromiso y la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, es necesario que los consejos comunales presente planes organizativo, donde se manifieste los objetivos o finalidades, propósitos, metas y fines políticos, sociales y culturales que fundamenten la importancia de su creación a través del trabajo en equipo.

Al mismo tiempo que asuman directamente la gestión de las políticas y proyectos, orientados a responder las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social. Es decir, el consejo

comunal como instancia social que asume el ejercicio real del poder popular cumpliendo con las normativas presentes en las leyes que lo regulan.

- 3. Conformación de equipo con alto desempeño para la búsqueda de integración del consejo comunal permitiendo el consenso en la toma de decisiones y la aplicación del proceso estratégico:** Esta conformado por los voceros, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que están comprometidos con un mismo propósito, esto les permitirá que los voceros trabajen de manera flexible, propiciando el liderazgo en el desarrollo de cada actividad.

Dentro de toda organización surge la necesidad de promover los valores de solidaridad, respeto por la vida, cooperativismo y trabajo en equipo, los cuales pueden ser utilizados en sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la comunidad. Para alcanzar el objetivo común, los miembros del Consejo Comunal deben integrarse y organizarse de manera que cada miembro conozca sus funciones y su papel dentro del mismo.

Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita promover la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

- 4. Carácter participativo-corresponsable como principios promotores de la gestión comunitaria:** Dentro de estas organizaciones debe existir el nivel compartido de responsabilidad (corresponsabilidad), articulación e integración con la finalidad de trabajar por un bien común. En consideración a esto los consejos

comunales tienen el gran desafío de llevar adelante el desarrollo de su comunidad, siendo en este caso los principales gestores del proceso.

Por consiguiente, este lineamiento se fundamenta en cuanto a que la participación ciudadana es propuesta como un mecanismo de modernización democratización; considerándose que las actividades de vinculación de los ciudadanos a las tareas de planificación, ejecución y otros, constituyen realmente procesos participativos. Así mismo se requiere que los consejos comunales cumplan con la función investigadores de tal manera que puedan identificar las necesidades y buscar la solución de problemas, a partir de la formulación e instrumentación de programas, proyectos, estrategias y actividades vinculadas con las políticas y planes de la nación que persiguen el desarrollo endógeno sostenible para la emancipación.

5. Evaluar los objetivos propuestos y los logros alcanzados por el Consejo

Comunal: En la gestión gerencial, los dirigentes comunitarios deberían tener la capacidad de integrar en una misma acción los aspectos más importantes para que se desarrolle un trabajo comunitario idóneo dentro de los cuales se pueden destacar: Participación, Compromiso, Corresponsabilidad y Trabajo en Equipo.

Desde esta óptica con base a lo anterior, se describen tres perspectivas para que exista optimización de la gestión de los consejos comunales, desde el enfoque de las competencias, teniendo como referente las experiencias significativas en la organización comunitaria:

- Perspectiva estratégica como líder y gerente,
- Perspectiva metodológica comunitaria; y
- Perspectiva operativa como trabajador social.

CONCLUSIONES

Como se ha mencionado durante todo el estudio, el diagnóstico de la gestión gerencial, implica el análisis de los elementos de la administración, como lo son; la planeación, organización, dirección y control, adicionalmente y atendiendo al planteamiento inicial del problema, se decidió incorporar dos elementos claves, como lo son: lineamientos estratégicos y la participación ciudadana. Estos elementos, son los que nos ayudaron a describir la situación existente.

Tomando en cuenta las condiciones sociales a nivel mundial muchos de los países adoptaron medidas abordando una serie de riesgos a corto plazo, las perspectivas de crecimiento cambiaron y la economía mundial evolucionó a diferentes velocidades. Esto ha permitido la supervivencia de muchas instituciones en el mundo y por ende de organizaciones que se sintieron y padecieron de amenazas internas y externas. Los órganos y entes de la administración pública deben asumir los retos que trae consigo la economía mundial, asumir una actitud gerencial que se hace cada vez más necesaria a medida que aumenta la internacionalización de los mercados, así como la interrelación de la economía del mundo es mayor, es mayor el compromiso que genera las múltiples variables intervinientes en el marco de la administración y gestión administrativa.

En este mismo orden de ideas, y estudiando un poco ahora el comportamiento de la gestión gerencial en los consejos comunales del Municipio San Joaquín, se consideran que el buen desempeño de los voceros que integran estas instancias de participación están asociados al apoyo de metas y objetos de la unidad donde ejecuta su actividad laboral, con el fin de contribuir al logro de la misión de cada comunidad organizada.

A tal efecto el estudio tuvo en cuenta la opinión de 24 actores pertenecientes a voceros de los consejos comunales del circuito oeste del Municipio San Joaquín, por tanto se realizaron una serie de afirmaciones en base al estudio de diversos componentes que giraban en torno a la gestión gerencial.

En este sentido, esta investigación constituye un aporte en el marco de la gestión gerencial que debe llevar un consejo comunal. Por un lado, es posible comprender como estas instancias de participación deben poseer una eficaz gestión que les permita llevar a cabo cada una de los lineamientos plasmados en un plan operativo, donde el factor preponderante es la gestión gerencial, esto da paso a una transformación tanto interna como externa, que repercute de una u otra forma no solo en los voceros de las unidades involucradas sino también en los habitantes de los distintos sectores que integran el circuito objeto de estudio, y por otro lado, el rol tan determinante de la dirección gerencial, lo cual tiene efecto inmediato y significativo para la sociedades en general.

RECOMENDACIONES

Algunos países que en la actualidad han superado a Venezuela desde todos los puntos de vista en que pueda medirse, a pesar de su desventaja en cuanto a las riquezas ofrecidas por la naturaleza, se debe en gran parte al sabio valor que le han dado al capital humano y al alto nivel de desempeño que han podido alcanzar sus organizaciones, a través de la participación ciudadana. Es indudable que este cambio debe darse en Venezuela para poder transformarla en un país competitivo, para evitar que se sumerja en la pobreza crítica y la miseria; más que un problema de Estado o un problema político es una cuestión de sobre vivencia del pueblo venezolano, quien debe asumir protagonismo y tomar acción directa, en el marco de la ética y la moral ciudadana, sobre el destino y futuro de las comunidades.

La investigadora considera que el cambio comenzará con la aplicación de lineamientos estratégicos que actúen de manera eficiente en los consejos comunales en función de transformar con éxito la realidad desfavorable que padece su comunidad. Los resultados obtenidos le dan argumento científico al desarrollo del trabajo presentado, debido a que los consejos comunales admiten no tener las competencias gerenciales requeridas para consolidar el cambio, además de demostrar atracción por los componentes del liderazgo transformacional, estilo que en teoría se ajusta a las exigencias de la gestión gerencial.

La gestión gerencial, abre las posibilidades del éxito en todo proceso administrativo, lo cual depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar los conocimientos adquiridos, y en este proceso la gerencia es de vital relevancia por su papel protagónico y estratégico en la persecución de sus propósitos, lo que indica que esta investigación contemple las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer planes de formación profesional y de capacitación que le permitan consolidar al consejo comunal en estudio las habilidades y conocimientos dentro del ámbito de su competencia.
2. Preparar un plan estratégico en función a las normativas que regula la gestión gerencial, dentro los consejos comunales.
3. Definir lineamientos estratégicos cónsonos con las necesidades del entorno comunal.
4. Desarrollar las competencias individuales para afianzar el mejoramiento continuo en la formación de los voceros que integran los consejos comunales del Municipio San Joaquín.

LISTA DE REFERENCIAS

Arévalo, Nereida. (2011). **Análisis del Desarrollo Profesional del Recurso Humano, en Pro del Servicio Social: Una Nueva Visión Estratégica a través de un Órgano de Control Fiscal Externo Municipal del estado Carabobo.** Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia.

Barrera, Manuel. (2012). **La Toma de Decisiones.** Editorial Miguel Ángel Porrúa. México.

Bolívar, Marielby. (2009). **Propuesta de un Modelo de Gestión para Órganos de Control Fiscal Caso: Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del estado Carabobo** Tesis no publicada. Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Valencia.

Cejas, Magda. (2014). **La Formación Basada en Competencia Laboral.** Editorial Trópico. Caracas.

Dávila, Pedro. (2010). **Consejos Comunales.** Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

Del Canto, Ero. (2014). **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales.** Editorial CEPAM. Caracas.

González, Adelfo. (2013). **El Rol de la Dirección en la Administración Pública: Un Factor de Cuentas Claras en el Municipio San Diego. Edo. Carabobo.** Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia.

Hernández, Roberto / Fernández, Carlos y Batipta, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación.** 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Hurtado, Ivan y Toros, Josefina (2009). **Metodología de la Investigación.** Caracas: Fundación SYPAL-FUNDACITE

Ivonne, Saab. (2011). **El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo.** Trabajo de Maestría. Universidad de Costa Rica.

Koontz Harold y Weihrich Heinz. (2007). **La Toma de Decisiones y la Gestión Gerencial.** Caracas.

La Importancia de la Gestión Administrativa. Revista en Línea. Disponible: <http://www.gestiondirectivacomunitaria>. Consulta: 2016, Septiembre 2.

Maslow, Abraham y McGregor, Douglas. (2011). **Teorías de las Necesidades**. Editorial UOC. Barcelona - España..

Méndez, Carlos (2008). **Metodología**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Morales, Tomás. (2014) **Propuesta de una Filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la Praxis y Cotidianidad del Gerente Venezolano en su Contexto**. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo. Valencia.

Pérez, Javier. (2012). **Modelo de Gestión Estratégica para la Consolidación de los Consejos Comunales**. Maestría en Gerencia General de la Universidad de Oriente.

Sabino, Carlos. (2007). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

Seballo, Andrés. (2011). **Fortalecimiento de la Capacidad de Organización Comunitaria**. Maestría en Ciencias Administrativas en Gerencia General. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto.

Vecino, Marcos. (2011). Teoría de los Cuatro Pilares. **Revista Gerencia Actual**, (2). Caracas.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del trabajo especial de grado que se titula: **“LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO”**.

Esta investigación se desarrollara para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido en el programa de Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: Definir lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial de los consejos comunales como factor clave en la participación ciudadana.

Para alcanzar este propósito se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. En este sentido, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información referida ajustada en el marco de las consideraciones establecidas en el objetivo propuesto.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos. En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

Autora: Lisa Sánchez

Tutora: Dra. Yraida Pérez Silva

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.

- 2.- El instrumento consta de 3 partes ajustada a los objetivos de la investigación: la primera sobre el diagnóstico de la gestión gerencial, la segunda la percepción sobre los consejos comunales y la tercera generar lineamientos estratégicos

- 3.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS
5	Totalmente de Acuerdo	TA
4	Parcialmente de Acuerdo	PA
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NAND
2	Parcialmente en Desacuerdo	PD
1	Totalmente en Desacuerdo	TD

- 4.- En caso de duda favor comunicarse a alguna de la siguiente dirección de correo electrónico: lisam410@hotmail.com

CUESTIONARIO

PARTE I.

El Proceso de la Gestión Gerencial		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
1.	La labor de la gestión gerencial de los consejos comunales se fundamenta en la expectativa de que las personas que ocupan cargos de gerencia, sean ante todo estrategas capaces de proponer y ejecutar alternativas de acción que logren transformarlas.					
2.	La gestión gerencial que cumplen los consejos comunales es considerada una metodología que permite manejar eficazmente su instancia de participación, integrando el proceso en un todo.					
3.	La gestión gerencial de un consejo comunal debe llevar a cabo sus procesos a través de: planeación, organización, dirección y control					
4.	El proceso gerencial se conoce como el hecho de que todos los gerentes (voceros), sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen para su instancia de participación.					
5.	Los voceros de un consejo comunal en cada unidad de participación deben manifestar su formación a través de sus destrezas, coordinaciones, ideas, para garantizar el éxito de la gestión.					
6.	La planificación implica que los voceros de las diferentes unidades involucradas piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos del consejo comunal.					
7.	La organización permite que los voceros de las diferentes unidades involucradas utilicen los recursos para el alcance de los objetivos propuestos.					
8.	La dirección implica que los voceros de las diferentes unidades involucradas podrán desarrollar y poner en práctica su competencia en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr la dirección por objetivo dentro del consejo comunal.					
9.	El control es un proceso que permite a los voceros de las unidades involucradas asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas por el consejo comunal.					
10.	El desempeño de los voceros de las unidades involucradas permite medir la eficiencia y la eficacia del consejo comunal, a través de la gestión gerencial.					

PARTE II.

Percepción de las Comunidades hacia la Gestión Gerencial		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
11.	Desarrolla el consejo comunal programas de capacitación para que la comunidad participe de manera eficiente a la hora de evaluar y controlar la gestión que desarrollan.					
12.	Es necesario involucrar a la comunidad en los planes que posee el consejo comunal dentro de su gestión como instancia de participación.					
13.	El rol que asume el consejo comunal en las comunidades permite que sea más efectiva la interrelación a la hora de ejercer la participación ciudadana.					
14.	Requiere el consejo comunal definir cuáles son los procedimientos que debe llevar a cabo para una eficaz gestión gerencial dentro de las comunidades.					
15.	Se ve reflejado el trabajo que realiza el consejo comunal a la hora de que las comunidades quieran ejercer su participación y aprobar su gestión.					
16.	El consejo comunal toma decisiones oportunas ante el seguimiento que le hacen las comunidades a las recomendaciones formuladas a través de un plan de acciones correctivas que garantice el control de la gestión gerencial que ejercen.					
17.	El mejoramiento continuo en la gestión gerencial que ejerce el consejo comunal se logra analizando los procesos utilizados de manera que si existe un inconveniente se pueda mejorar en pro de garantizar el bienestar en las comunidades.					
18.	Para medir el cumplimiento del trabajo asignado la comunidad toma en cuenta, el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados obtenidos.					
19.	La participación ciudadana ayuda al consejo comunal a fortalecer y complementar la formación que ejercer en materia de gestión gerencial.					
20.	La formación en materia de gestión gerencial es un proceso que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una introducción y una orientación normalizada, que es reforzada mediante la práctica y repetición del trabajo realizado día a día en y con las comunidades.					

PARTE III.

Lineamientos Estratégicos		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
21.	Es necesario que el consejo comunal maneje un plan operativo donde estén establecidos lineamientos estratégicos destinados a una efectiva gestión gerencial.					
22.	El plan operativo proporciona al consejo comunal las herramientas de medición para llevar a cabo lineamientos estratégicos.					
23.	Los voceros de las unidades involucradas conocen los procedimientos a realizar para generar lineamientos estratégicos para una eficiente gestión gerencial dentro del consejo comunal.					
24.	La aplicabilidad de lineamientos estratégicos dentro de un consejo comunal permitiría realizar un trabajo o una actividad de manera exitosa, lo que implica por sí misma la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas.					
25.	La generación de lineamientos estratégicos implica lograr avanzar en las metas y propósitos que persigue el consejo comunal.					
26.	El definir lineamientos estratégicos a través de una planificación permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se proponga el consejo comunal.					
27.	El proceso de gestión gerencial permite entrelazar y construir diversas estrategias que garanticen el logro de la misión que persigue el consejo comunal.					
28.	Para definir lineamientos estratégicos se debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos propuestos.					
29.	En la gestión gerencial los lineamientos estratégicos son de vital importancia por cuanto son considerados un indicador de relevante importancia dado que a través de ellos se logran la efectividad de los procesos que ejecuta un consejo comunal.					
30.	Se logran ventajas competitivas cuando se definen lineamientos estratégicos que satisfagan las necesidades a través de la competitividad, calidad, responsabilidad e innovación.					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **BRUNO VALERA** titular de la C.I. N° **V.- 7.575.154**, Especialista en **ESTADISTICA**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO**, el cual fue realizado por la **Lcda. Lisa Sánchez**, de Cédula de Identidad **Nro. V.-13.132.394**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Mgs. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com

Mgs. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUMENTO DE VALIDACION

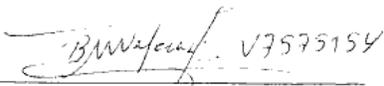
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO

Nombre y Apellido: **BRUNO VAERA**
 Área de Especialización: **ESTADISTA**
 Fecha. **22-11-2016**

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	√		√		√	
2	√		√		√	
3	√		√		√	
4	√		√		√	
5	√		√		√	
6	√		√		√	
7	√		√		√	
8	√		√		√	
9	√		√		√	
10	√		√		√	
11	√		√		√	
12	√		√		√	
13	√		√		√	
14	√		√		√	
15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	
18	√		√		√	
19	√		√		√	

20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	
25	√		√		√	
26	√		√		√	
27	√		√		√	
28	√		√		√	
29	√		√		√	
30	√					

Atentamente,


 Mgs. Bruno M. Valera H
 C.I: 7.575.154
 Especialista en Estadística
 Correo electrónico: brunovh63@gmail.com

Mgs. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Hermes Guerra** titular de la C.I. N° V.- **8.554.493**, Especialista en **Gerencia** por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO**, el cual fue realizado por la **Lcda. Lisa Sánchez**, de Cédula de Identidad **Nro. V.-13.132.394**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Mgs. Hermes Guerra
C.I: 8.554.493
Especialista en Gerencia



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUMENTO DE VALIDACION

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN GERENCIAL DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL CIRCUITO OESTE DEL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO

Nombre y Apellido: **HERMES GUERRA**

Área de Especialización: **GERENCIA**

Fecha. **22-11-2016**

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	√		√		√	
2	√		√		√	
3	√		√		√	
4	√		√		√	
5	√		√		√	
6	√		√		√	
7	√		√		√	
8	√		√		√	
9	√		√		√	
10	√		√		√	
11	√		√		√	
12	√		√		√	
13	√		√		√	
14	√		√		√	
15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	
18	√		√		√	
19	√		√		√	

20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	
25	√		√		√	
26	√		√		√	
27	√		√		√	
28	√		√		√	
29	√		√		√	
30	√					

Atentamente,



Mgs. Hermes Guerra
C.I: 8.554.493
Especialista en Gerencia