

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN ENFOCADO EN LA  
GESTIÓN SOCIAL, DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE  
LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO JUAN  
GERMÁN ROSCIO. SAN JUAN DE LOS MORROS.  
ESTADO GUÁRICO.**

Trabajo como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

**Autora:**

García, Yorly

**Tutor:** MSc. Sisi Hidalgo

**Bárbula, Mayo 2011**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN ENFOCADO EN LA GESTIÓN SOCIAL,  
DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL  
MUNICIPIO JUAN GERMÁN ROSCIO. SAN JUAN DE LOS MORROS.  
ESTADO GUÁRICO.

Tutor:  
MSc. Sisi Hidalgo

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Economía  
Por: MSc. Sisi Hidalgo  
C.I. 10.665.182

Bárbula, Mayo 2011

## DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a quienes gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar donde se encuentren o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Por eso...

Este trabajo de maestría que representa un esfuerzo por superarme tanto en mi vida profesional como en la personal, se lo dedico:

... a Dios Padre Todopoderoso, que siempre me ha dado fortaleza espiritual en los momentos difíciles de mi vida.

... muy especialmente con todo mi amor a mi madre, quien me ha enseñado con su ejemplo a rebasar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible y que sólo hay que esmerarse y sacrificarse, si es necesario, para lograr las metas que nos planteamos. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te quiero mucho!

...A mi adorada hija Sara Isabel quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con sus sonrisas, "No te rindas jamás en la vida" y "Sé fuerte". ¡Gracias, mi muñeca de chocolate! ... Lo logramooooossss...

....A mi querido y amado esposo Ángel, fuente de mi inspiración gracias mil gracias por todo tu apoyo, tu comprensión y confianza....Gracias por ser como eres sin ti no lo hubiera logrado....Gracias por soportarme, escucharme y convertirme en mi mejor amigo. Te amo. Mil Gracias.

....A mis queridas hermanas Yesenia, Yessiber y Mayira, por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por estar siempre presentes a mi lado en los momentos difíciles. Las quiero...

....A mi querido hermano José, aquí le dejo este ejemplo a seguir, porque cuando se quiere se puede sin importar los obstáculos que se presenten y siempre con la ayuda de Dios para seguir adelante.

....A mi querida y amada suegra Sara, quien con su simpleza me ha ayudado a encontrar la luz cuando todo es oscuridad. Y estoy segura que en estos momentos está orgullosa de mí. Mil Gracias...Te quiero Mucho...

....A mis queridas cuñadas, hermanas y amigas Sara y Sisi; Mil gracias por todo el apoyo incondicional que han dado dese que las conocí y que me dieron a lo largo de esta maestría....Son parte de este triunfo...Gracias...Las quiero...

....A mis queridos sobrinos, sobrinas y sobrinitos (Leismar, María José, Enmanuel, Ricardo David, Cesar Augusto, Ulriander, Fiorella, José Rafael y por su puesto Glaybeth), quien con su confianza, alegría y cariño hicieron de este gran sueño una realidad.

....A mi padre José García, que a pesar de la distancia, también se lo dedico por ser parte de mi inspiración.

....A mis familiares, y muy especialmente a mi tía Rosa y mis primas Roselys y Luisana por estar siempre presentes y darme su apoyo incondicional y a todos aquellos que participaron por el triunfo de este gran sueño. ¡Gracias a ustedes!

.....No puedo dejar de agradecer a mi gran amigo y compadre Steven un amigo por siempre, un amigo que quiero como a un hermano, que ha vivido conmigo todas esas aventuras durante nuestra estadía en la Universidad de Carabobo.

.....También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí, Wilmer, Emily, Nathaly, Isamary, Luzdey, Luis, María José, Iriusba, Erika, Cesar y Yohana, muchas gracias por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser mis amigos y recuerden que siempre los llevaré en mi corazón.

**A todos ustedes muchas gracias....  
“Siempre estarán en mí...esos buenos momentos que pasamos sin saber”**

**Yorly García**

## AGRADECIMIENTOS

Cuando comencé a escribir estos agradecimientos pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A ti Madre. Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te quiero mucho!

También quiero agradecer a cada uno de los miembros de los consejos comunales (Comunidades), y a los Funcionarios de la Instituciones que tuvieron la sutileza de responder la encuesta de esta investigación.

Quiero darle las gracias muy especialmente a mi amiga, Tutora, Profesora Sisi Hidalgo, quien tuvo la delicadeza de brindarme toda su dedicación y apoyo necesario, además quien me oriento durante toda esta maestría y especialmente por sus consejos durante el tiempo que duró esta tesis.

A mi apreciado suegro (Héctor Hidalgo), quien con su alegría que siempre transmite y que a pesar de la distancia siempre estuvo atento para saber como iba mi proceso. Gracias... Mil Gracias...

También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí: Emily, Nathaly, Isamary, Glaybeth, Luzdey, Luis, María José, Iriusba, Erika y Cesar, que son muy buenos amigos y que me apoyaron en este proceso.

Quiero darles las gracias a todos los profesores de esta prestigiosa casa de estudios como es la Universidad de Carabobo que hicieron de mí este sueño realidad y una mejor persona.

A la prestigiosa casa de estudios Universidad de Carabobo, por haberme dado la oportunidad de formarme como una mejor profesional. Mil Gracias.

A Mary Carmen porque a pesar de que esta lejos, me apoyo con mucha paciencia y sinceridad. Gracias.

También a la señora Elvira, porque de una u otra manera ha sido uno de los apoyos fundamentales para que esta tesis llegara a un feliz termino. Gracias.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este trabajo de maestría, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar, porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Finalmente, debo agradecer al Ministerio del Poder Popular de Ciencia y Tecnología, por haber financiado gran parte de mis estudios de maestría otorgándome una beca a partir de la convocatoria del año 2008.

**Gracias a todos ustedes!!  
Gracias por ayudarme a lograrlo.  
Los quiero mucho  
Yorly García**

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	pp. iii
Agradecimiento	v
Índice General	vii
Lista de Cuadros	ix
Lista de Gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos	10
Justificación	11
Alcances de la Investigación	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	15
Bases Teóricas	20
Capacitación	26
Gestión Social	59
Consejo Comunal	67
Bases Legales	78
Operacionalización de la Variable	81
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y Modalidad de Investigación	84
Diseño de la Investigación	85
Población	87
Muestra	92
Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos	92
Validez y Confiabilidad	94
Técnica de Análisis de Datos	97
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>99</b>

<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	.....	107
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>LA PROPUESTA</b>	_____	110
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	.....	126
<b>ANEXOS</b>	.....	131

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Operacionalización de Variables .....	83
<b>2</b>	Distribución de la Población .....	88
<b>3</b>	Matriz de Confiabilidad del Coeficiente de Alfa de Crombach	96
<b>4</b>	Distribución de respuestas emitidas a los indicadores: normativa vigente, organismos, proyectos, manuales, organización conjunta, organización, toma de decisiones, función contralora, supervisiones	100
<b>5</b>	Distribución de respuestas emitidas a los indicadores disposición, participación, intervención, asistencia, acciones	102
<b>6</b>	Distribución de respuestas emitidas a los indicadores recurso humano, técnicas operacionales, sustentable, sostenibilidad e institucional	105

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Distribución de respuestas emitidas a los indicadores: normativa vigente, organismos, proyectos, manuales, organización conjunta, organización, toma de decisiones, función contralora, supervisiones	101
<b>2</b>	Distribución de respuestas emitidas a los indicadores disposición, participación, intervención, asistencia, acciones	102
<b>3</b>	Distribución de respuestas emitidas a los indicadores recurso humano, técnicas operacionales, sustentable, sostenibilidad e institucional	106

**PROGRAMA DE FORMACIÓN ENFOCADO EN LA GESTIÓN SOCIAL,  
DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL  
MUNICIPIO JUAN GERMÁN ROSCIO. SAN JUAN DE LOS MORROS.  
ESTADO GUÁRICO.**

**Autora:** García, Yorly  
**Tutora:** Sisi Hidalgo  
**Fecha:** Mayo 2011

**RESUMEN**

La presente investigación surgió como parte fundamental de un estudio para establecer un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico. El objetivo general es proponer un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico. Esta investigación se desarrollo bajo la modalidad de proyecto factible, Tipo de Investigación de campo - descriptiva, este estudio asume el diseño No Experimental - Transeccional, es decir, se recurrió a los miembros de los Consejos Comunales en forma directa para que emitan sus respuestas referentes al proceso, en un momento único de la realidad y sin manipular variable alguna. La población estuvo conformada por (680) voceros y voceras de los Consejos Comunales de San Juan de los Morros, Estado Guárico y la muestra final quedo representada por 68 sujetos, a los cuales se les aplicó un cuestionario policotómico tipo Lickert con 3 opciones de respuestas. Los resultados que arrojó la investigación hizo posible concluir que existe una significativa ausencia de conocimientos respecto a la identificación del marco teórico-jurídico que urge en los consejos comunales en Venezuela Y que la gestión social llevada a cabo por los voceros principales de los consejos comunales estudiados esta sumergida en una falta de identidad o pertenencia institucional por parte de los mismos, por lo que se considera pertinente realizar un programa de Formación enfocado en Gestión Social que permita vincular a la comunidad con los programas de gestión.

**Palabras Clave:** Programa de Formación, Gestión Social, Consejos Comunales.

**PROGRAM OF TRAINING FOCUSED ON SOCIAL MANAGEMENT  
ADDRESSED TO MEMBERS OF MUNICIPALITY JUAN GERMÁN  
ROSCIO COMMUNAL COUNCILS. SAN JUAN DE LOS MORROS.  
GUÁRICO STATE.**

**Author:** García, Yorly  
**Gouvernante:** Sisi Hidalgo  
**Date:** May 2011

**ABSTRACT**

This research emerged as part of a study to establish a focused training program for the members of the Councils community of the municipality Juan Germán Roscio in social management. San Juan de los Morros, Guárico State. The overall objective is to propose a program training focused on social management, addressed to the members of the Councils community of the municipality Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Guárico State. This research is developing in the form of practical project, field - research type descriptive, this study assumes No Experimental - Transeccional design, i.e. appealed to members of the communal councils directly to issue relating to the process in a single reality and manipulate any variable time answers. The population was comprised of 143 members of the Councils community of the municipality Juan Germán Roscio of San Juan de los Morros, Guarico State and the sample was 106 individuals which them a questionnaire was applied policotómico type Lickert with 3 options of responses. To obtain information relevant to the investigation was used as a technique: a literature review in order to get all those data to serve as a reference to the theoretical underpinning the survey and the survey: this data collection technique is very defined especially for research in the scientific field. The data used in this study collection instrument was the questionnaire. The results yielded research made it possible to conclude the communal councils representatives know mostly inherent in the management of public policies, however it is considered appropriate to carry out a training model focused on social management enabling linked management programs to the community.

**Keywords:** Program of training, social management, communal councils.

## INTRODUCCIÓN

Desde sus comienzos el hombre buscó la forma de obtener recursos para satisfacer sus necesidades individuales. Pero a medida que fueron aumentando en número y a organizarse en grupos, empiezan a preocuparse por la satisfacción de las necesidades colectivas. Es así como de una simple actividad, de ser un fiel trabajador comunitario de las gestiones sociales y de ayuda a su comunidad, determina su naturaleza como seres sociales. En la actualidad con los avances tecnológicos el hombre se ha preocupado por desarrollar una diversidad de actividades productivas y el empleo de técnicas y métodos cada vez más eficientes, a fin de garantizar en la mayor medida posible el aprovechamiento de los recursos, a través de sistemas productivos endógenos, comunitarios comunales cada vez más intensivos para así lograr un mejor nivel de vida.

En la sociedad moderna es primordial la utilización del recurso de la participación ciudadana para asegurar no sólo la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación del colectivo, sino también para garantizar el aumento de los grados de bienestar social en áreas tan importantes como la salud, educación, vestido, vivienda, entre otras. Pero el uso de este recurso requiere un elevado nivel de concientización de la sociedad y un compromiso solidario de acción.

Por otra parte, en lo que se refiere al desenvolvimiento de la estructura económica de un país, las actividades comunales se revisten de una gran importancia, puesto que es la base más para la producción del país.

En lo que se refiere al desarrollo humano sostenido y sustentable de una sociedad, la participación ciudadana reviste una gran importancia, puesto que es la base donde se sustenta todo el trabajo emprendedor de los hombres, quienes son

capaces de colocar los intereses del colectivo por encima de sus propios intereses individuales, ya que conocen a ciencia cierta que la búsqueda constante del bien común le agrega un sentido más importante a la alegría de vivir unidos, opacando las intenciones de vivir y crecer en un mundo solitario y egoísta.

Por consiguiente, los Consejos Comunales constituyen una forma de representación de la comunidad para obtener soluciones eficientes a los problemas que la aquejan, por ello se requiere una gestión eficiente de los distintos recursos y formación de los cuales disponen en un momento dado.

En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental proponer un Programa de Formación enfocado en la Gestión Social, dirigido a los Miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico. Por ello, se estructura el estudio conforme a las normas de los estatutos internos de la Universidad de Carabobo específicamente en seis capítulos que contienen:

Capítulo I, El Problema, donde se expone el problema, su formulación, propósito de la investigación y justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico Referencial, relacionado con la revisión bibliográfica de contenidos relevantes de la investigación, conteniendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales.

Capítulo III, Marco Metodológico, referido al tipo de investigación, el método, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, las técnicas de análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados, se exponen los resultados de la investigación mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos preparados por la investigadora.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, producto del análisis de los resultados por parte de la investigadora.

Capítulo VI, se establece la propuesta contentiva de la presentación, justificación, fundamentación y la factibilidad de un Programa de Formación Enfocado en la Gestión Social Dirigido a los Miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio, San Juan de los Morros, estado Guárico.

Finalmente, se presentan las referencias y los anexos correspondientes a la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Ante los emergentes cambios sociales, que implican transformaciones en los ámbitos económico, político, educativo y cultural bajo un entorno complejo, caracterizado por la inequidad social y crisis socio productiva que dan paso al desempleo, cierre de empresas y a la pobreza se hace pertinente considerar la recomposición del Estado, la economía y la sociedad civil para un desempeño eficiente es este nuevo escenario social.

En ese sentido, en Venezuela al igual que los países latinoamericanos, está atravesando un proceso de transformación política, social, económica y tecnológica que ha contribuido en un distanciamiento cada vez mayor con los países desarrollados, sin embargo se fundamenta en la reconstrucción socio-política de la República Bolivariana de Venezuela, lo cual exige la ruptura de paradigmas que deben ser superados por una sociedad que ve en el estado paternalista la solución de todos sus problemas, a fin de promover la eficiencia en la gestión pública, orientar la gestión administrativa a la obtención de resultados conforme a las necesidades sociales de la población.

A la luz de estas consideraciones, el marco constitucional de la República Bolivariana de Venezuela, promueve el establecimiento de una sociedad democrática, participativa y de otras prácticas a fin de consolidar los valores de libertad, solidaridad y el bien común para ésta y las futuras generaciones. Por lo tanto, en la actualidad el Estado impulsa organizaciones que posean estas características

destacándose las organizaciones de la economía social, fundamentalmente los consejos comunales.

Entre tanto, la justicia social a la que le corresponde disminuir las desigualdades de la sociedad, por lo que se ha de procurar un gerente con un amplio sentido social para concebir una democracia participativa en marcha, bajo el entendido de que la democracia se labra cotidianamente en los procesos de decisiones estratégicas, en la gestión económica-operativa y en la transformación de sus relaciones con la sociedad apuntando a la autogestión en base a principios y valores.

Por ello, es importante destacar que de estos modelos, pudieran contribuir con la solución de problemas que hasta ahora se han venido presentando en las instituciones como alternativa de organización y participación ciudadana en la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas comunales que debe regirse en su propio ámbito. Necesariamente se debe asumir la tarea de la formulación de propuestas de desarrollo socioeconómicos tal como lo señala Delgado (2005), “una propuesta de desarrollo que surja de la comunidad no impuesto por las necesidades sentidas de la comunidad, y organizado, hasta donde sea posible, por dirigentes de la comunidad” (p. 12). Las mismas serán evaluadas para su consideración y aprobación en las instancias respectivas, que van desde la Asamblea de Ciudadanos hasta el Comité Ejecutivo del Consejo Comunal.

Ahora bien, en el 2006 comienza entonces un nuevo capítulo dentro de este nuevo concepto comunitario, donde la autodeterminación social, el poder de los más sencillos, del más humilde, cada vez más alzado frente al viejo orden gubernamental. En este sentido, Núñez (2006) señala que “uno de los objetivos fundamentales del proceso revolucionario venezolano es el de avanzar y consolidar la participación-poder comunitario, un poder que llegue efectivamente al proceso de formación del hombre nuevo y a la sociedad nueva”. (p. 1).

En este marco, los consejos comunales nacen en Venezuela como instrumento del poder popular para construir una sociedad de equidad y justicia social. Es decir, una sociedad de bien común, donde no exista la exclusión, sino el protagonismo participativo de la comunidad.

Eso en la práctica significa que el pueblo organizado se moviliza para resolver necesidades sociales (alimentación, transporte, telecomunicaciones, vivienda y hábitat) y concretar aspiraciones de participación protagónica de las comunidades, especialmente de aquellas empobrecidas, atomizadas, desarticuladas y marginadas por las viejas políticas del capitalismo.

Como se puede observar, la potencia de los consejos comunales va más allá de la obtención del financiamiento para proyectos reivindicativos, como muchos pretenden hacer creer. Sus alcances llegan al desarrollo comunitario para que florezcan los caseríos, pueblos, barrios, así como urbanizaciones, envejecidas prematuramente. Se habla de procesos y proyectos comunitarios, infraestructura social: museos, bibliotecas, polideportivos, entre otros. Todas estas actividades de proceso deben ser ejecutados, orientados por dos líneas estratégicas: la primera es democracia participativa y protagónica, en segundo termino el desarrollo endógeno; el cual tiene como finalidad elevar la calidad de vida de las comunidades.

Es por ello, que los consejos comunales nacieron como instancias de los Consejos Locales de Planificación Pública, pero la participación de las comunidades reorientó la acción en la Asamblea Nacional hacia un instrumento jurídico específico que los dotara de vida propia, de personalidad jurídica, que les permitiera recibir y administrar recursos públicos y ser protagonistas en la formulación, ejecución control y evaluación de la gestión pública local.

Entre tanto, se creó la Ley de los Consejos Comunales (2006) que en su Artículo 1 refiere: La presente ley tiene por objeto crear, desarrollar y regular la

conformación, integración, organización y funcionamiento de los Consejos Comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.

De allí, que la aplicación de estas asociaciones, pudieran contribuir con la solución de problemas que hasta ahora han venido presentando los consejos comunales, donde es posible fallas de formación de sus integrantes, hoy día llamados voceros, en donde muestran debilidad en la preparación para enfrentar nuevas realidades y paradigmas que se pueden encontrar en la sociedad a la cual pertenece, como lo es el tema de la Gestión Social, donde se evidencia un escenario nacional que cada día está más orientado a la práctica de una formación caracterizado por desafiar los procesos, búsqueda de oportunidades en el entorno social, económico, innovación, desarrollo y acción, asumir riesgos que coadyuven a la comunidad en general, experimentar y aprender de los errores.

En este sentido, se requiere actualizar el conocimiento de los promotores sociales tomando en cuenta la realidad socioeconómica del país y con ello expandir el radio de acción de formación como función al desarrollo comunitario. Por lo antes expuesto, es necesario entender que se requieren gestores sociales capaces de ejercer y practicar un pensamiento crítico y analítico con una formación integral que les permita en un futuro inmediato contribuir al desarrollo social, económico, político y educativo, tanto en el ámbito local y regional como en el de la comunidad donde radica, desarrollando alternativas creativas para la solución de problemas socio económicos.

Por otra parte, de acuerdo a las observaciones y entrevistas realizadas de manera general por la investigadora, se pudo constatar que muchos voceros de los consejos comunales muestran falta de interés hacia la realización de sus tareas cotidianas, los cuales muchas veces se desvirtúan de su función, a veces mecanizados,

esto aunado a la poca manifestación de capacitarse por falta de estímulo e información, este planteamiento permite deducir que la fiscalización, vigilancia, control y evaluación, así como la promoción de la gestión social esta dejada notablemente por la falta de formación. Por lo tanto, se planteó la presente investigación que busca identificar la necesidad de formación que permita mejorar su imagen pública y satisfaga las necesidades de mejorar cada día más la calidad de vida de su comunidad.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores y sobre la acción de formación, en virtud de que muchos voceros de los consejos comunales de San Juan de los Morros están recién iniciando sus actividades comunitarias de labor social, se perciben elementos de incertidumbre en cuanto a la forma de abordar las problemáticas que les aquejan y hacer partícipe a los habitantes de la misma para una mejor gestión, las cuales deben estar orientadas a estimular la creatividad y la actualización para elevar la calidad gestora de los futuros líderes sociales y comunitarios

La poca existencia de información acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de recursos humanos en las cooperativas, ha traído consigo una baja calificación de la fuerza de trabajo y por consiguiente no se ha logrado realizar un análisis objetivo del tema. De allí que, el poder contar con empleados calificados y asegurar el mejor desempeño y desarrollo de los recursos humanos de los que disponen las cooperativas conllevan necesariamente a establecer procesos de capacitación eficiente.

De allí, surge la necesidad de llevar a cabo la propuesta de un programa enfocado a la gestión social, dirigido a los miembros de los Consejos Comunales específicamente al Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico donde los ciudadanos se doten de formación e información específicamente sobre las realidades que cada día se ven en cada unas de las comunidades del

municipio, ya que tiene necesidades e infinidad de problemas a resolver, los cuales eran evadidos por las autoridades gubernamentales.

Debido a la problemática expuesta anteriormente es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Qué nivel de conocimiento sobre gerencia social poseen los integrantes de los consejos comunales del Municipio Juan German Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico?

¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen los voceros de consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio sobre la gestión social?

¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los voceros de consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio en el cumplimiento de la función de gestión social?

¿Es factible implementar un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico que permita un optimo cumplimiento del ejercicio de sus funciones?

Este conjunto de interrogantes conllevan a platearse una serie de objetivos que persiguen el desarrollo de la investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el nivel de conocimiento sobre el marco teórico-jurídico que poseen los voceros de los consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico.

Diagnosticar la gestión social llevada a cabo por los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.

Determinar la factibilidad de implementar un programa de formación enfocado a la gestión social, que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de las funciones de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico

Formular un programa de formación enfocado a la gestión social, que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de las funciones de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico

## **Justificación de la Investigación**

Actualmente se viven épocas de cambios; el sentido tradicional con el cual se venían manejando el crecimiento socio económico del país, ha sufrido un vuelco total. Efectivamente, se perfila un nuevo modelo organizativo y gerencial de eficiencia productiva o paradigma económico; en donde la participación pasa a ser lo que fundamentalmente ajusta el crecimiento de la población.

De acuerdo a las percepciones planteadas anteriormente, surge la idea principal que inspira esta propuesta investigativa, en donde se ha señalado como parte importante la gestión social, y considerando la importancia de lo planteado, para el desarrollo de la nación, con este tema de investigación se busca la ampliación y aplicación de los conocimientos adquiridos, por lo que se justifica tomando en consideración los beneficios que se generan a través del diseño de un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico, por cuanto cuentan con una herramienta de trabajo que los oriente en materia legal, técnica y operativa, disminuyendo el riesgo de errores y su control permitirá cumplir con los objetivos trazados en planes posteriores.

En este sentido, el propósito fundamental de la investigación, en relación con la formación de un gestor social, está en el hecho que es indispensable para la formación de líderes sociales y comunitarios, referido a su consideración en la inclusión en la formación de los consejos comunales, ya que dicha formación hará saber que cualquier inversión de esta naturaleza y envergadura se revista de la racionalidad necesarios para la puesta en marcha del desarrollo socioeconómico de la localidad; esto implica que el mismo se puede llevar a cabo sin dejar de lado ningún aspecto técnico, operativo, económico e incluso social, los cuales, si no se tuvieran en cuenta pueden afectar el adelanto de la gerencia social.

En efecto, la investigación es relevante para la comunidad, debido a que se realiza un programa de formación enfocado a la gestión social dirigido a los voceros de los consejos comunales San Juan de los Morros, donde se puede alcanzar niveles de eficiencia en la comunidad donde residen, concebida como el proceso terminado de personal calificado capaz de asumir el reto de las demandas sociales actuales.

Desde el punto de vista administrativo, se aspira contribuir con la gestión pública, para lograr transformaciones de aquellos paradigmas viejos, donde la corrupción estaba presente en la gestión municipal, donde la calidad de vida de sus pobladores se encarecía, es de esta forma como se llega al éxito el mejoramiento de la población.

En cuanto a la utilidad para los consejos comunales, está investigación es relevante, puesto que ayuda a una gestión eficiente y por ende ayuda a transformar la gestión pública, en un espacio donde se reflexiona sobre la realidad de las comunidades, buscando crear una participación activa, enmarcado dentro de la excelencia y la calidad donde existe una integración total que conlleva a una mejor calidad de vida de la población.

En cuanto, al aporte teórico, el presente estudio puede llevar algunos vacíos de conocimientos relacionados con gestión social, así como también sobre la forma para conocer las diferentes alternativas para desarrollar efectivamente las asignaciones para las comunidades, ya que la aplicación de la teoría y los conceptos básicos permitirán tener un soporte a la investigadora.

Finalmente, los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico, tiene como misión fiscalizar, vigilar, controlar y evaluar programas y proyectos financiados por el erario público, por lo tanto, ante una misión tan significativa como esta se necesita contar con eficientes recurso

humano, que estén debidamente capacitados, para así poder cumplir con los objetivos pautados por este organismo vecinal que contribuye a la gestión pública y a la mejora de la calidad de vida de la población de las comunidades donde se ubica su radio de acción.

### **Alcances de las Investigación**

Desde el estudio y el análisis de porque la situación actual, pasando por todo los factores que influyen en el problema hasta determinar e incidir sobre los puntos a racionalizar y martillar para alcanzar el grado de concentración, preparación y organización con el fin de insertar gobierno y comunidades organizadas que marchen de la mano a una sola voz para alcanzar las metas que permita al Municipio una mejor calidad de vida y un equilibrado desarrollo sustentable; como alcance poblacional este se definió bajo unas bases representativas de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico.

La investigación sirve como referencia en materia de formación en gestión social, mejorando una vez más los perfiles que faciliten la interacción necesaria con las comunidades para su bienestar. En ese sentido, y tomando en consideración los objetivos del estudio que se plantea, el mismo tendrá entre sus alcances, los siguientes aspectos:

Desde el punto de vista del contenido, se profundizará sobre aspectos relacionados con la fiscalización, vigilancia, control y evaluación de las asignaciones para la comunidad.

Con respecto al alcance poblacional la investigación abarcará como caso de estudio solo los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico.

Por último, los resultados de la investigación permitirá conformar un diagnostico que servirá de base para la propuesta permitiendo así ofrecer un programa de formación enfocado a la gestión social de San Juan de los Morros que permita un optimo cumplimiento del ejercicio de sus funciones, donde se mejore el nivel de eficiencia de las asignaciones para la comunidad.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico se encarga de recopilar la información documental necesaria para el desarrollo de la investigación que se esta llevando a cabo, su propósito es analizar y comprender si la teoría existente y las investigaciones anteriores sugieren una respuesta a las preguntas de la investigación, es por esto que Hernández, Fernández, Baptista (2003), dice que el marco referencial “se integra con las teorías, enfoques teóricos, estudios de antecedentes en general que se refieren al problema de la investigación” (p.52). según lo señalado anteriormente por el autor se podría decir que el marco referencial se compone de teorías y antecedentes que de alguna u otra forma ayudaran a los lectores y al investigador a entender un poco más acerca del problema que se esta desarrollando en la investigación.

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

Los antecedentes de la investigación tienen como propósito ayudar a los investigadores y a los lectores a identificar qué proyectos fueron realizados anteriormente y contribuyen de alguna manera en la realización de la investigación que se esta llevando a cabo, es por esto, que Hernández, Fernández, Baptista (2003). Sostiene que “los antecedentes son los que se refieren a los estudios realizados con anterioridad y tienen relación con la investigación”. (p. 230). En este sentido, para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se consultaron trabajos de revelada importancia, citando entre ellos a:

En el mismo orden de consulta, Medina (2005) presento un trabajo referido al “*Diseño de un Modelo de Gestión, Organización y Participación efectiva en la comunidades de Punta Palmita y Cogoyal, ubicada en los Estados Carabobo y*

*Aragua*”, donde propone el diseño de un modelo de gestión, organización y participación ciudadana en las comunidades de Punta Palmita y Cogoyal para optar el Título de Magíster en Gestión Comunitaria de la Universidad Bicentenario de Aragua. El estudio se realizó bajo la modalidad de campo tipo descriptiva. La población estuvo conformada por mil (1000) familias que abarcan la totalidad de dichas comunidades, con una muestra de treinta por ciento (30%) de las familias. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, que fue realizado con preguntas cerradas y de opciones breves aplicado a las personas que integran la muestra y la observación directa.

El resultado del cuestionario fue analizado mediante un proceso estadístico indicando porcentajes y frecuencias permitiendo determinar un análisis para así cumplir con los objetivos establecidos. Con la aplicación de estos instrumentos se pudo detectar la grave situación en la que se encuentran estas comunidades, su calidad de vida es muy baja, y no cuentan con los servicios necesarios para subsistir, y no están integrados ni organizados de ninguna manera, las condiciones de las viviendas son deplorables, no existe ni un centro de atención médica, ni lugares de esparcimiento, por lo tanto, se propone la aplicación de este modelo, el cual es una propuesta factible para la solución de algunos de los problemas que presentan estas comunidades.

La investigación consultada, resulta vinculante al presente estudio, debido a los significativos aportes teóricos, metodológicos y referenciales que suministraron para el logro de los objetivos propuestos en el mismo. Por otra parte, es interesante la discrepancia gerencial reflejada en la localidad estudiada con relación a los servicios, esto como consecuencia a la carencia de un modelo gerencial de la misma.

En el mismo contexto, Guerrero (2007), en su investigación titulada *“Plan Estratégico dirigido a la formación de los ciudadanos que ejercen el Rol de*

*Contralores Sociales en el Municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico*”, de la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos de San Juan de los Morros. La misma partió de un diagnóstico de la situación de los ciudadanos que ejercen el rol de contralores sociales en el Municipio Juan Germán Roscio, proponiéndose un Plan Estratégico dirigido a estos, además se evaluó las estrategias propias de la Contraloría Social; así como describir la fundamentación legal que apoya la actuación de la Contraloría del Estado Guárico, referente a la formación de los ciudadanos que ejercen funciones como contralores sociales.

La investigación se desarrollo bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptiva y documental. La población utilizada estuvo conformada por 153 Consejos Comunales, constituido por cinco personas, cada una perteneciente a la comunidad objeto de estudio, arrojando un total de 765 sujetos de los cuales se seleccionó un 13% equivalente a 100 personas. La técnica utilizada para la selección de la muestra fue de tipo intencional.

De la problemática estudiada se concluye que no se cuenta con información escrita que permita a las personas encargadas de la contraloría social desempeñar sus funciones de manera más idónea, en vista de esto se recomienda poner en práctica del plan estratégico para la formación de los ciudadanos para ejercer el rol de contralores sociales.

El estudio antes mencionado constituye un aporte fundamental en el proceso de investigación, ya que permite destacar la importancia de la formación de los ciudadanos que ejercen el rol de contralores sociales. En virtud de esto, la relación del mismo con la investigación está dada en la acción de lineamientos que esta puede prestar para alcanzar la propuesta sobre el programa de formación de la presente investigación.

Del mismo modo, Mendoza (2008), en su trabajo de postgrado titulado *“Programa para la Formación de Líderes Comunitarios para la Promoción del Cooperativismo en la Comunidad Bella Vista, San Juan de los Morros, Estado Guárico”* de la Universidad Rómulo Gallegos, el cual tuvo como objetivo general Aplicar un programa para la formación de líderes comunitarios para la promoción del cooperativismo en la Comunidad Bella Vista, ubicada en San Juan de los Morros, Estado Guárico. De allí que, se desarrolló bajo un paradigma crítico postpositivista, enfoque cualitativo y el método de investigación acción participativa; como escenario de estudio se tomó la comunidad mencionada y como informantes claves cinco (5) pobladores de la misma. Para recopilar la información se utilizaron como técnicas la observación participante y la encuesta.

En lo que respecta a los instrumentos se emplearon: la entrevista no estructurada mediante guiones. En la interpretación se empleó la categorización, la codificación, la construcción de estructuras particulares y general y finalmente se presenta la síntesis conceptual. El Procedimiento, considero el seguimiento de tres etapas: Etapa descriptiva, Etapa Estructural y Etapa de discusión de resultados. Igualmente, se cumplieron las fases de la IAP, relacionadas con la aplicación de la propuesta y la evaluación de la misma, que en este caso, se concretó con la puesta en práctica del programa educativo mediante talleres sobre organización y participación, liderazgo y cooperativismo. La evaluación del programa reflejó que esta experiencia puede considerarse muy fructífera, ya que permitió dotar de herramientas a los participantes que pueden consolidarse en beneficios individuales y comunitarios, enmarcados en el desarrollo que requiere alcanzar cualquier comunidad de la región y del país. Por ello, se recomendó entre otras sugerencias: Realizar el taller en otros sectores de la población de San Juan de los Morros.

Este estudio refleja aspectos relacionados con la incorporación de los ciudadanos en la gestión pública como forma de hacer realidad el espíritu constitucional de la

participación protagónica de las comunidades en la formulación, ejecución y control de las políticas públicas locales, de allí que se considere un aporte significativo para esta investigación, ya que proporcionará información relacionada con las variables estudiadas, facilitando su desarrollo desde el punto de vista teórico relacionada con la gestión comunitaria.

De igual manera, Esparragoza (2008) planteó una investigación *“Programa de Formación de líderes comunales visión integral del binomio Escuela-Consejo Comunales. Caso: Unidad Educativa Nacional “Alberto Smith”, Consejo comunal Sector “la Represa, Villa de Cura. Estado Aragua.* El trabajo tiene como finalidad integrar la Unidad Educativa Nacional “Alberto Smith” y el consejo comunal sector “La represa” para la cual se utilizó paradigma cualitativo teniendo como informantes los miembros de la comunidad; el director del plantel, el presidente del consejo comunal, un docente y un representante

Por lo que se concluyó que en reuniones de ciudadanos se evidencia la poca información sobre los líderes comunales a la cual forma parte la institución educativa y el desconocimiento de estos como vía para la solución de problemática.

La investigación consultada, resulta altamente vinculada al presente estudio, debido a los significativos aportes teóricos, metodológicos y referenciales que suministraran para el logro de los objetivos propuesto en el mismo sobre los líderes comunales, que en este caso son los voceros de los consejos comunales.

Por último, Tovar (2009) propuso un trabajo de investigación *“Lineamientos estratégicos dirigidos a la formación del Gerente Social de los integrantes de las Cooperativas de San Juan de los Morros, Estado Guarico”.* Teniendo esta investigación como objetivo principal determinar lineamientos para la formación del gerente social, apoyado en un estudio de campo de tipo descriptivo. La población

estuvo constituida por sesenta personas, quedando la nuestra constituida por la totalidad de la misma, a quienes se les aplico un (1) cuestionario de veinte (20) preguntas, bajo el formato dicotómico, con las opciones de respuestas Si y No.

Este estudio arrojó los siguientes resultados: (a) Las Cooperativas de San Juan de los Morros no se aplican criterios de formación sobre gerencia social como factor clave en el cumplimiento de las responsabilidades de las mismas. (b) Los voceros principales de las Cooperativas sostienen que no existe coordinación entre el personal de la institución controlada para prevenir futuras desviaciones administrativas, y a pesar de esto el personal medianamente coopera para el cumplimiento de los objetivos de la institución. (c) la factibilidad de aplicación de un conjunto de lineamientos dirigidos a la formación del gerente social de los integrantes de las Cooperativas de San Juan de los Morros es viable, por cuanto sus integrantes no poseen conocimientos sobre la fundamentación teórica de la genérica social.

El antecedente, previamente señalado dan relevancia y pertinencia a esta investigación, ya que generan aportes en la búsqueda de soluciones para optimizar la gestión de los Consejos Comunales, en especial de sus voceros por lo tanto, constituyen elementos teóricos que permitirán precisar y delimitar los objetivos de la investigación.

### **Bases Teóricas**

Según Tamayo y Tamayo (2003), las bases teóricas “amplían la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas; en una palabra es la teoría del problema y tiene como fin ayudarnos a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema”. (p.112).

En esta perspectiva, para el desarrollo de la presente investigación, fue

necesario considerar ciertos fundamentos teóricos que sirven de sustento para llevar a cabo los objetivos establecidos, en tal sentido, se expone a continuación los siguientes fundamentos con finalidad de una mejor interpretación al desarrollo del estudio.

### **1.- Sistema de Detección de Necesidades de Adiestramiento**

Chiavenato (1997), sostiene que es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

Por ello, el adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

#### **Importancia:**

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2001). Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión.

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización.

**Objetivos del Sistema de Adiestramiento:**

- A. Incrementar la productividad.
- B. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- C. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- D. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- E. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- F. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- G. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- H. Reducir el costo del aprendizaje.
- I. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- J. Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- K. Facilitar la supervisión de personal.
- L. Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- M. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- N. Reducir el costo de operación.

## **Detección de Necesidades de Adiestramiento**

**CONCEPTO:** es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento.

**OBJETIVOS:** elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento, que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

### **Tipos de Adiestramiento**

- Inducción: Es la orientación general, que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene por meta crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.

- Adiestramiento A Través De La Experiencia: Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

- Adiestramiento "En" Y "Para" La Organización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

- Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
- Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
- Preparación para el desarrollo general integral.

### **La capacitación en las instituciones debe basarse en las siguientes condiciones:**

- Las necesidades de las Personas.
- El crecimiento individual
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Los conocimientos y experiencias de los participantes, revalorizando y reforzando el aprendizaje existente e incorporando nuevos conocimientos.
- El aprendizaje en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.

### **Planificación del Adiestramiento**

Robbins: (1998). Sostiene que, es la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través de la realización de actividades de adiestramiento.

### **Plan Anual**

Es el documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución está prevista en un plazo determinado, considerando los recursos.

### **Recursos**

Son los elementos fundamentales para la elaboración de un plan (humano, financiero, materiales y de tiempo).

### **El Plan de Adiestramiento de Personal**

**Propósito:** Consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento y/o desarrollo de cada unidad

organizativa.

### **Objetivos:**

- Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia.

- Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.

- Proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente, en función a los recursos humanos y materiales requeridos para tal fin.

- Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.

- Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento.

- Establecer bases reales para seleccionar los recursos docentes internos y externos.

### **Estrategias para Desarrollar un Plan de Adiestramiento de Personal**

#### **Resultados de la Aplicación de un Plan de Adiestramiento**

- Personal adiestrado en función a necesidades organizacionales y/o individuales.

- Se obtienen elementos sólidos que permiten presupuestar futuros planes de adiestramiento.

- Se elevan los niveles de eficiencia del personal, cuyo impacto positivo permite el logro de metas y objetivos organizacionales.

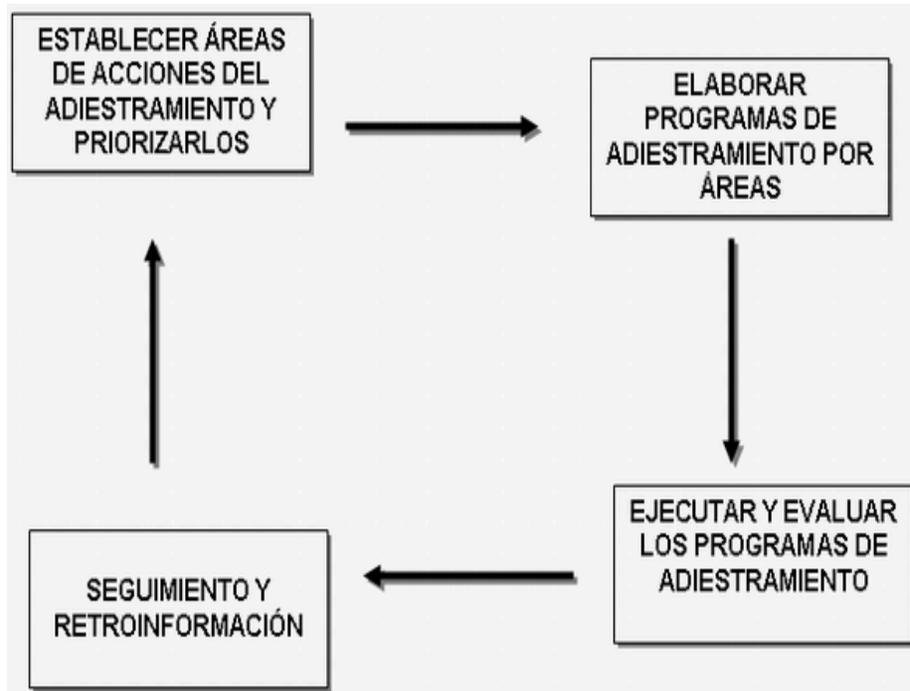
- Actualización del registro de instructores internos y externos.

- Permite emitir criterios confiables para la contratación de entidades didácticas.

- Validación de instrumentos de evaluación de adiestramiento.

- Permite sensibilizar al supervisor sobre el proceso de adiestramiento; su importancia y bondades.

## Estrategias para Desarrollar un Plan de Adiestramiento de Personal



### Capacitación

Londoño y Prieto (2003) afirman que: "El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamiento que sirven tanto al gerente, a los empleados como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósito de la capacitación" (p. 106).

También hay que capacitar a la gente para el control y la asesoría, además de establecer nuevas instancias en donde se va a prestar atención a las quejas y denuncias.

Según Wertherly Davis (2003), explica que la capacitación se puede clasificar en:

**Capacitación Previa o Formación:** Es aquella capacitación general dirigida a formar a las personas a fin de prepararla para las diversas funciones en la comunidad en la que se desenvuelve. Los propósitos de esta capacitación son más bien mediatos y de tipo general.

**Capacitación en Servicio o Adiestramiento:** Es un proceso sistemático que permite transmitir a los empleados que estén dentro del servicio público, conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para el mejor desempeño de su trabajo vigente, en base a una capacitación previa, que se supone trae el empleado.

**Las Metas de la Capacitación en Servicio:** Según el mismo autor pueden delinearse así:

- a) Mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados para el desempeño de las atribuciones, funciones y tareas del cargo que ocupan.
- b) Instruirlos sobre nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo a implantar en la dependencia.
- c) Desarrollar al empleado para ascender a cargos de mayor nivel jerárquico.
- d) Prepararlo para la Carrera Administrativa.
- e) Debemos distinguir dos clases de adiestramiento en servicio:
  1. Adiestramiento Externo.
  2. Adiestramiento Interno.

Por ello, las razones para brindar capacitación son muy numerosas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notable de la época, llamado por los sociólogos actuales “la explosión del conocimiento”. El mundo sufre una sed inagotable de conocimientos. El hombre moderno padece una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo. Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán

experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, beneficiarán a la organización a la que pertenecen.

Así pues, la capacitación beneficia a las organizaciones porque conduce a la rentabilidad alta y aptitudes positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo y ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza a la vez que mejorar la relación jefe-subordinados. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo, proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problema, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad de trabajo, ayuda a mantener bajos los costos en muchas área, elimina los costos de recurrir a consultores externos, promueve la comunicación en la organización y reduce la tensión y permite el manejo a áreas de conflicto.

Del mismo modo, Abel Cortece (2002) sostiene que, los beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización se pueden mencionar la ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas; alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso y elimina los temores a la incompetencia o ignorancia individual.

Entre los beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas, mejora la comunicación entre grupos e individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos y hace viables las políticas de la organización; entre otras

cosas, alienta la cohesión de los grupos, proporciona buena atmósfera de aprendizaje, y convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para el aprendizaje, para trabajar y vivir en ella.

### **Programa de Capacitación**

Stoner, Freeman y Gilbert (2005); señalan que “Los programa de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar las capacidades para empleos futuros”. (p. 428). Mientras que para Gil (2001) “los programas de capacitación pueden ser impartidos por un ente externo a la empresa que domine el tema a tratar”. (p. 65).

Es por ello, que los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación, es mucho más probable que las personas que no son administradora reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajo presente, mientras que los gerentes, con frecuencias, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajo futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.

De la misma manera, un programa de capacitación necesita valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de una organización o subunidad; para la elaboración del programa se tomarán, los cuatros procedimientos que describe Stoner, Freeman y Gilbert (2005), a continuación se menciona:

- f) Evaluar el desempeño, el trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- g) Analizar los requisitos del trabajo, se estudia las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción de trabajo correspondiente y los

empleados que no cuente con las habilidades o conocimientos necesarios, pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

h) Analizar la organización se estudia la eficacia de la organización y su éxito, para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existe.

i) Las Encuestas de los Empleados, se pide a los gerentes y no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideren necesaria para resolverlo.

En la capacitación de experiencia conductuales, se realizan actividades como ejercicio de simulación, juego de negocio y se simula casos que giran en torno a problemas, de tal manera que el educado pueda aprender la conducta conveniente para el trabajo por medio de la actuación de roles. Según Quiroga (2004) establece algunos métodos que se imparten en los programas de capacitación.

### **Enfoques de sistemas de capacitación**

Según William B. W, Jr. Y Heintz Davis (1998), sostienen que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación

#### 4. Evaluación

Diagrama de las fases del programa de capacitación integrado con el proceso de capacitación.

##### **Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC)**

Los gerentes y empleados de R.H. deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa qué los métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Aedipe (1992). La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

##### **Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:

Resultados deseados de un programa de entrenamiento.

Disposición y motivación de la persona:

Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes 6 estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Principios pedagógicos de aprendizaje:

### **Establecimiento de metas**

Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.

Significado de la presentación

Los participantes pueden integrar mejor la nueva información si la relación con cosas ya es conocida.

### **Modelado**

Aumentan el significado material de los hechos y los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación, el modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual.

## **Diferencias individuales**

Hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla o verla una sola vez. Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.

## **Práctica activa y repetición**

Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

Retroalimentación y comunicación del avance

A medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso informándole del avance.

## **Recompensa y refuerzos**

Se ha utilizado la modificación del comportamiento, que es una técnica en el principio de que los actos recompensados o reforzados positivamente se repetirán más en el futuro, mientras que los penalizados o no recompensados disminuirán.

- Características de los instructores:
- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la

plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzo.

### **Fase 3: Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

### **Método o Técnicas de Aprendizaje:**

- RELACION EXPERTO APRENDÍZ.- se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

- CONFERENCIAS, VIDEOS, Y PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES.- tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participaciones más amplias y presupuestos más elevados.

- Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que da la su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

- SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES.- para evitar que la instrucción interfiera en las operaciones normales de la organización, algunas organizaciones utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

- ACTUACIÓN O SOCIOGRAMA.- Obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

Participan activamente todos los capacitados y obtiene retroalimentación de la más alta calidad.

- ESTUDIO DE CASOS.- mediante el estudio de una situación específica o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierre de transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y de repetición.

- LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INTRODUCCIÓN PROGRAMADA.- los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

#### **Fase 4: Evaluación del programa de capacitación**

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

Criterio 1. Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Criterio 2. Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

**Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:**

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.

Establecer un clima para la transferencia.

Criterio 4. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- 1) Planear
- 2) Hacer
- 3) Comprobar
- 4) Actuar.

**Métodos de Capacitación**

El “Programa de capacitación a los gerentes en el manejo de recursos humanos”, por el mismo hecho de ser un programa se puede definir dentro del tipo de capacitación previa o formación.

**Los métodos de instrucción más conocidos en la capacitación de personal son:**

### **El Método Informativo**

Como su nombre lo indica es usado para dar al capacitado una instrucción sobre algún cambio llevado a cabo dentro de la organización a nivel estructura, o para dar a conocer la implantación de nuevos métodos o sistema de trabajo. Estas instrucciones pueden ser realizadas por medio de ayuda audiovisual, proyecciones cinematográficas y charlas.

### **Método Educativo**

Se basa en la orientación recibida por el participante bajo la asesoría de un técnico o persona especializada en un área específica, la cual se encargará de ofrecer sus conocimientos y experiencias.

### **Método de Conferencia o Expositivo**

Es utilizado cuando se busca conocer la opinión o ideas de los asistentes al curso, acerca de una situación específica, con el fin de resolver problemas acaecidos dentro o fuera de la organización.

### **Método de Seminario**

Que se aplica con la finalidad de que los participantes intercambien sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrolla, bajo la dirección de instructores calificados que intervienen para realizar aclaratoria o corregir conceptos mal utilizados. Con base en los conocimientos que se pretenden aportar a los capacitados mediante en programa de capacitación a los gerentes en el manejo del recurso humano”, se infiere que se utiliza el método educativo. (Op. cit).

### **La Estrategia de Capacitación Previa o Formación**

Describe Stoner, Freeman y Gilbert (2005), que la importancia de la capacitación para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de

lograr los objetivos de la organización, son razones suficientes para concentrar esfuerzos en su planificación.

La capacitación surge como consecuencia de necesidades que demandan los cargos, a causa de la actualización de los conocimientos teóricos-práctico, o de carencias encontradas en el personal en el desempeño de sus labores.

En el caso en que el gerente decida recibir el programa de capacitación, este deberá darle repuesta a una serie de pregunta, entre las cuales se encuentran las siguientes:

j) ¿Quién impartirá la capacitación?

Consiste en identificar la o las personas que tengan dominio absoluto en la materia o el tema que se desea abordar en el curso de adiestramiento.

k) ¿Qué métodos de capacitación será utilizado?

Consiste en identificar el método que se adecue de mejor forma para cumplir el objetivo que se percibe.

l) ¿Donde tendrá lugar la capacitación?

Este interrogante se refiere al espacio físico disponible dentro o fuera de la empresa en el que se consiga el ambiente adecuado para dictar el curso.

m)¿Cuales equipos son necesarios para impartir la capacitación?

Consiste en definir cuales son los recursos necesarios para aplicar la capacitación.

n) ¿Cuando se aplicara la capacitación?

Esta es la última pregunta que se debe responder, debido a que solo se aplicara la capacitación cuando se tenga disponible los recursos anteriormente nombrados.

Una vez que se ha planificado el programa de capacitación que será llevado a cabo no queda más que aplicarlo y posteriormente evaluarlo, a fin de determinar su éxito mediante el cumplimiento de los objetivos previstos en el programa.

- La capacitación busca, inicialmente, preparar debidamente al trabajador para que mejore su actuación en el trabajo, persiguiendo el logro de metas y objetivos organizacionales de manera óptima. Para comprobar estos cambios se aplica una evaluación de la forma en que se está desempeñando la función en su trabajo, y la información obtenida, servirá para constituir la base de planeación y puesto en marcha de nuevos programas de capacitación, que hayan desmejorado los resultados alcanzados por los individuos y la organización.

## **2.- Planificación de la Formación**

Andrés Reina M, (2001) dice que, la planificación de la formación tiene su punto de partida en la planificación de los recursos humanos de la empresa: significa identificar las necesidades en cuanto a capacidades y potencial humano se refiere, y cubriéndolas a través de acciones formativas.

Por lo que, la planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Del mismo modo "Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos

organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

### **Las fases a cubrir:**

- Identificar la organización actual y futura.
- Analizar los puestos actuales y futuros.
- Determinar las necesidades de formación.
- Planificar la formación en general y en particular.

Todo ello, bajo la óptica de los objetivos de la empresa y de la estrategia de recursos humanos.

- Consideraciones previas a la elaboración de un plan de formación
- Por qué planificar
- Programación

### **Consideraciones Previas para la elaboración de un plan de formación**

La formación no se puede imponer a los interesados; hay que negociarla con ellos directamente, o con sus representantes para conseguir su aceptación.

**En este sentido, la implicación de los mandos intermedios, de los jefes inmediatos es imprescindible.**

Un plan de formación es un proceso, no un conjunto de acciones aisladas. Tiene que responder a los postulados de la formación continuada y permanente, tiene que ser una función más de la empresa, ya que no finaliza cuando se termina y se evalúa el Plan de Formación. Éste es el punto de referencia para iniciar de nuevo el proceso.

La formación persigue el perfeccionamiento integral de la persona (individual y profesionalmente). Requiere personas maduras, capaces de adaptarse en todo momento a su medio y de promover el cambio.

La formación en las organizaciones tiene que cumplir unos requisitos de eficacia.

La comprobación de la eficacia nos viene dada por la comparación entre los objetivos marcados y el logro de los resultados.

Tiene que existir una colaboración íntima entre el servicio de formación y el resto de los participantes.

El primer plan de formación tiene que constituir un éxito inmediato. No se puede apuntar hacia "blancos" demasiado difíciles. A una acción ambiciosa con resultados aleatorios, es preferible una acción más modesta, pero ciertamente eficaz a corto plazo.

Hay que buscar acciones cuyos resultados prácticos puedan aplicarlos los participantes inmediatamente después en su comunidad. Si una persona asiste a un curso y después no puede aplicar lo aprendido, ¿estará motivada para acudir a otro curso de formación?

Se deben proporcionar acciones cuyo éxito sea un argumento indiscutible en favor de la formación.

### **¿Por qué debemos planificar?**

Porque planificar marca una dirección, reduce el impacto de los cambios, minimiza los costes y el esfuerzo y fija baremos para facilitar el control.

**Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas en la planificación:**

- **Fase de planificación.** Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las necesidades y planificación.

•**Fase de ejecución.** Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

•**Fase de entrega o puesta en marcha.** Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

•Fase de iniciación. Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada.

•Fase de control. Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos.

### **Los periodos generales de duración los podemos ver a continuación:**

Estas etapas citadas presentan, sin embargo, características bastante diferentes según se trate de proyectos internos o de proyectos externos. Las principales diferencias aparecen en la etapa de planificación. En el proyecto externo existen un conjunto de acciones que se relacionan con la necesidad de presentar una oferta al cliente y lograr la adjudicación del contrato en competencia con otras

empresas o personas.

Haciendo referencia a las tres grandes etapas nombradas al principio, podemos ver la diferencia entre ambos tipos de proyectos:

PROYECTO INTERNO		PROYECTO EXTERNO	
1. Análisis del proyecto	FASE DE PLANIFICACIÓN	1. Elaboración de la oferta	FASE DE PLANIFICACIÓN
2. Determinación de las opciones existentes		2. Adjudicación del contrato	
3. Selección de la opción más conveniente: formulación		3. Planificación detallada de la obra	
4. Planificación detallada del trabajo a realizar		4. Desarrollo y realización	
5. Desarrollo y realización	FASE DE REALIZACIÓN		
	FASE DE ENTREGA O PUESTA EN MARCHA		

**A continuación se presentan las distintas etapas en el desarrollo de una Planificación:**

ETAPA 1 El "promotor" expone sus necesidades y el deseo de resolver el problema por medios informativos.

ETAPA 2 El estudio de oportunidad concreta los objetivos y resultado a aportar por el proyecto, los plazos y costes previstos y los medios a emplear.

ETAPA 3 Se define, ya en detalle, con el apoyo de los técnicos y el equipo, el contenido del proyecto, su análisis funcional, las cargas de trabajo previstas y la metodología a desarrollar.

ETAPA 4 Los técnicos realizan el análisis orgánico y las especificaciones para programación.

ETAPA 6 Se realiza la programación de la aplicación y las pruebas para programación.

ETAPA 7 Al resultar satisfactorias las pruebas se realiza la recepción provisional, dando lugar a los manuales de usuario y de explotación.

**En efecto:**

- Cuando todos sabemos hacia dónde se encamina el trabajo del grupo, de la organización o empresa, y lo que se espera de nosotros, existe mayor coordinación, cooperación y trabajo en equipo.
- Planificar ayuda a reducir el impacto de los cambios ya que permite prever los mismos, considerar su repercusión y desarrollar respuestas adecuadas.
- La planificación ayuda a descubrir las redundancias y las actividades no preferentes, y así reducir costes económicos y esfuerzos humanos y técnicos.
- La planificación establece los métodos o baremos que debemos utilizar para saber en qué grado estamos consiguiendo nuestros objetivos.

**Formación**

En el contexto de este estudio dentro de las bases teóricas, se destaca la importancia que tiene la formación y la capacitación del recurso humano en toda organización, no importa su naturaleza. Es por ello, que de una manera general se presentan algunas definiciones con respecto a la formación y capacitación. Que una organización, sea pequeña o grande, el que cuente con la capacitación adecuada representa una gran ventaja ante la creciente competitividad y velocidad de los cambios que hoy experimentamos en el mundo.

Las organizaciones, tales como los Consejos Comunales que deseen ser exitosas deben entender que el desarrollo de sus competencias es una inversión que rinde beneficios y que invertir en sus miembros, los convierte en talentos independientes, ya que la capacitación convierte a la organización en un lugar donde resulta interesante trabajar. La formación y la capacitación de los Recursos Humanos dentro del sector cooperativo son elementos esenciales para el exitoso funcionamiento del mismo.

La formación, de acuerdo con Robbins (1999) “abarca el proceso de capacitación, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos y la proyección, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivos e individuales”. (p. s/n). La formación es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

Es así pues como, la utilización de los recursos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito de la misma. Al hablar de recursos no solo se refiere a los financieros, tecnológicos o técnicos, sino también a los humanos. En la organización moderna, estos últimos son tan importantes como los demás, y para poder obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos, se les especializa para que puedan utilizar la tecnología existente.

En el contexto de profundos cambios tecnológicos y de organización, el futuro de la economía, de las organizaciones y del mercado laboral dependerá en gran medida de la capacidad de innovación y de la calidad de los servicios o productos que se generen. Esto conduce a la consideración del factor humano como un recurso

esencial, y plantea la necesidad de un cambio cualitativo del papel, los contenidos y la metodología de la formación y la capacitación.

### **Proveedores de Formación**

Los Miembros deberían promover, en colaboración con los interlocutores sociales, la diversidad en la prestación de formación, a fin de satisfacer las diferentes necesidades de las personas y las empresas y de garantizar niveles de calidad elevada y el reconocimiento y la transferibilidad de las competencias y calificaciones, en un marco nacional que garantice la calidad de la formación.

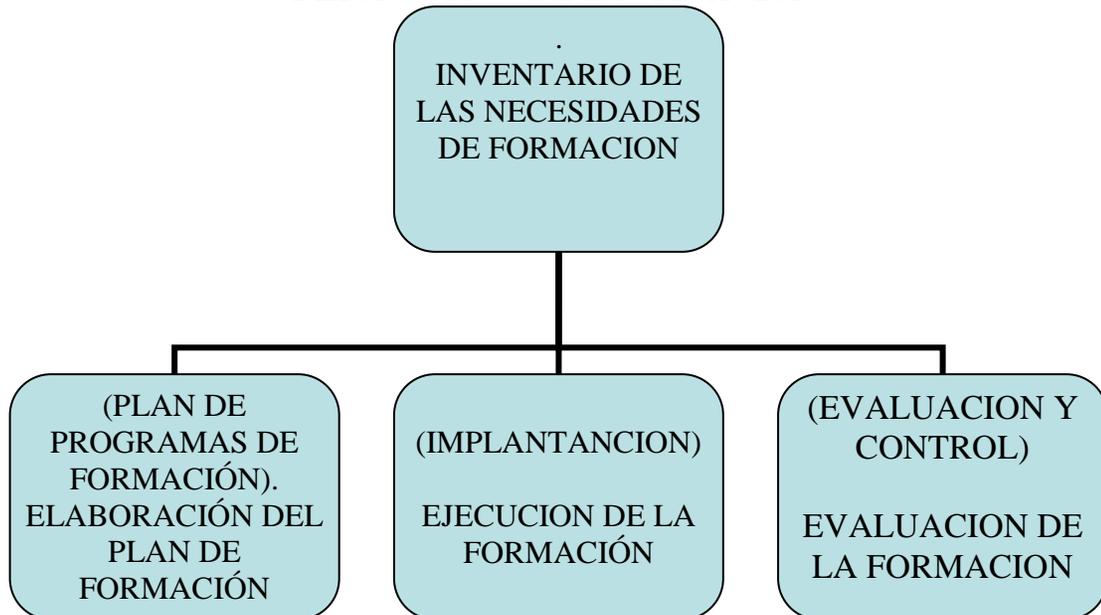
### **Los Miembros deberían:**

- a) desarrollar un marco para la certificación de las calificaciones de los proveedores de formación;
- b) definir el papel que incumbe al gobierno y a los interlocutores sociales a la hora de promover el desarrollo y la diversificación de la formación;
- c) incluir el control de calidad en el sistema público, promover su desarrollo en el mercado privado de la formación y evaluar los resultados de la educación y la formación, y
- d) elaborar normas de calidad aplicables a los instructores y proporcionar a éstos oportunidades para satisfacerlas.

Es por ello que, el proceso de formación y capacitación al Recurso Humano que se encuentra en las empresas cooperativas, constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Las etapas correspondientes al proceso de capacitación por las que se rige el mecanismo están dadas en: detectar las necesidades, identificar los recursos, diseñar el plan de capacitación, ejecutar el programa y evaluar, controlar y darle el seguimiento correspondiente.

## Ciclo de Formación

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.



**PARA QUÉ  
EN QUÉ  
CÓMO  
QUIÉN  
CON QUÉ  
DÓNDE  
CUÁNDO**

**RETROALIMENTACION**

**Retroalimentación y reinventario de necesidades.**

**FIG. Ciclo de Formación**

El ciclo de formación lo habrán de encabezar los directivos. El área o proceso clave de formación habrá de ubicarse en la estructura organizativa, o en el organigrama, adjunta a la cumbre estratégica, adjunta a la alta dirección. En un mundo donde se requiere la formación continua, alejarla de la alta dirección es un error estratégico de extrema gravedad.

Debe insistirse en el inicio de ese ciclo, en el “*Diagnóstico de las necesidades de formación*”, o “*Inventario de las necesidades de formación*”, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea. Mucho ha escaseado tal diagnóstico. Se ha constatado muchas veces que de manera festinada se “diagnostican” o “determinan” tales necesidades. Expresándolo mejor: en general no ha existido seriedad o profesionalidad en esos diagnósticos, haciendo en múltiples ocasiones de la formación un costo. Ha predominado el voluntarismo junto al pensamiento simplista de que los empleados sencillamente “sean formados”, porque “cualquier andar” por la formación es positiva. Tales creencias niegan la esencia misma de la verdadera educación como actividad científico técnica.

Actualmente la capacidad y la eficiencia son elementos esenciales dentro del funcionamiento del sector organizacional, por lo que la utilización efectiva de políticas y herramientas, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna cada vez más necesaria.

Dentro de la formación, se encuentra el Capital Humano, que según Chiavenato (2002) “es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia”. (p. 132). Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente valorativo como activo de la organización. El capital humano debe estar formado y/o capacitado para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

La formación, como hemos planteado se nos presenta como un fenómeno complejo y diverso en torno al cual existen escasas conceptualizaciones y menos acuerdos respecto a las dimensiones y teorías más relevantes para su análisis. Algunas ideas generales podemos extraer en relación a la formación: En primer lugar, la formación como realidad conceptual no se identifica ni diluye dentro de otros conceptos también al uso como educación, enseñanza, entrenamiento, etc. En segundo lugar, el concepto formación incorpora una dimensión personal, de desarrollo humano global que es preciso atender frente a otras concepciones eminentemente técnicas.

En tercer lugar, el concepto formación tiene que ver con la capacidad de formación, así como con la voluntad de formación. Es decir, es el individuo, la persona, el responsable último de la activación, y desarrollo de procesos formativos. Ello no quiere decir, que la formación sea necesariamente autónoma. Es a través de la interformación como los sujetos -en este caso formadores- pueden encontrar contextos de aprendizaje que favorezcan la búsqueda de metas de perfeccionamiento personal y profesional.

En este mismo orden de ideas se infiere que la gestión es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

### **3.- Ejecución de la Formación**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gestores sociales, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la

compensación a esto se le llama ejecución.

### **Actividades Importantes de la Ejecución**

- a) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c) Motivar a los miembros.
- d) Comunicar con efectividad.
- e) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h) Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

De allí que la ejecución de la formación son herramientas muy importantes para el logro y alcances de los objetivos trazados dentro de las organizaciones.

De la misma manera son muy importantes los objetivos ejecutados, los cuales muchas veces deben ser de la mayoría de los grupos, lo cual es ejecutar tareas, lo que comprende la recopilación de información, la discusión, tomar e implementar decisiones, la solución de problemas y la evaluación de los resultados del trabajo en equipo. Prestar atención a comportamientos específicos ayuda a facilitar la culminación exitosa de la misión.

### **Dentro de los objetivos de ejecución de formación se conforman para:**

- Lograr objetivos comunes mediante una acción cohesionada concentrando energías.
- Dirigir los logros individuales hacia los organizacionales.
- Alcanzar una comunicación eficaz.

- Responder responsable y entusiastamente a las tareas.
- Compartir valores, responsabilidades, informaciones, perspectivas y particularidades propias.
- Tomar decisiones que ayuden a cada cual a desempeñar su tarea.
- Mejorar y reforzar el promedio de rendimiento individual y el de toda la organización.
- Facilitar niveles de rendimiento mayores que la sumatoria de los mejores resultados de todos sus miembros o sea lograr sinergia.

Dentro de las tareas a ejecutar en las organizaciones es necesario que se tengan bien definidos los requerimientos específicos. Plantear objetivos claros, aclarar funciones y ayudar a desarrollar habilidades es muy provechoso.

A continuación haremos referencia a los requerimientos específicos que provienen de una adaptación del trabajo de Peter Scholtes “El Manual del Equipo”.

### **Claridad sobre las metas de ejecución.**

Los equipos funcionan mejor cuando cada uno comprende y se siente dueño de los objetivos del proyecto.

### **Indicadores de alto rendimiento.**

- Trabaja en conjunto para resolver cuestiones claves.
- Considera la misión realizable. Posee una visión clara.
- No tiene dudas de las metas generales y el fin de cada paso: Reunirse, discutir y tomar decisiones.

### **Indicadores de problema potencial.**

- Frecuentes cambios de dirección.

- Discusiones acerca de lo que el grupo debe hacer después.
- Percibir que el proyecto es demasiado grande o inapropiado.
- Frustración por falta de progresos.
- Cuestionar cada decisión.

### **Recomendaciones para el observador:**

- En la primera oportunidad, revisa la misión del proyecto con el equipo.
- Asegúrate de que cada miembro ha tenido la oportunidad de colaborar con la misión.
- Enfatiza el derecho a cuestionar y discutir decisiones o pasos de los miembros del equipo.

### **Un plan de mejoras.**

Ayuda a la organización a determinar cuál asesoramiento, consultoría, adiestramiento, material u otras fuentes que pudiera necesitar.

### **Indicadores de alto rendimiento.**

- Ha confeccionado un plan de mejoras considerado como necesario para el proyecto.
- Tiene un diagrama de flujo que muestra los pasos del proceso o proyecto.
- Se hace referencia a determinados documentos cuando se discute la próxima dirección a tomar.
- En la debida forma reconoce cuáles recursos y adiestramientos son necesarios a través del proyecto y de los planes.

### **Indicadores de problemas potenciales**

- Incertidumbre sobre el rumbo del equipo.

- Una vaga o falsa idea del próximo paso al culminar uno.
- El equipo se aventura a tropezar con ideas para mejorar.
- Muchas actividades de mejora se emprenden sin considerar lo que cada cual se supone que haga con la esperanza de que al menos uno acierte en la diana.

### **Requerimientos claves de la tarea de ejecución y sus definiciones:**

#### **Conformar la Agenda**

Antes de las reuniones del equipo, se debe crear la lista de temas. Esta agenda nos suministra un orden para el funcionamiento de la reunión y, en su elaboración deben tomar parte todos los miembros, para lograr participación y sentido de pertenencia. Se deben establecer prioridades y calcular el tiempo para cada asunto.

#### **Comenzar**

Es vital contribuir a establecer participación desde el comienzo de la reunión, así como cuando el grupo se empantana o requiere examinar una nueva perspectiva del tema. El comenzar comprende proponer ideas, determinar el problema y sugerir procedimientos u otras formas de solución.

#### **Búsqueda de información**

Es muy frecuente que los grupos tomen decisiones basando sus deseos en presentimientos, más que en hechos. Es necesario buscar información real, solicitar criterios, etc., para dar validez a las preguntas y a las decisiones adoptadas.

#### **Suministrar información**

Para tomar decisiones válidas la información debe ser suministrada sin obstáculos, con comportamientos positivos que contribuyan a la discusión en grupo. El intercambio de información no tiene lugar cuando en un grupo no existe cohesión, confianza y respeto mutuo.

### **Dar opiniones**

Al igual que la información, las opiniones deben de ser dadas libremente y cada cual debe de percibir que sus puntos de vista son válidos y escuchados.

### **Aclarar y elaborar**

Una idea a medio terminar puede no ser oída, comprendida o empleada , entonces una idea potencialmente buena se podría perder. Si se hacen preguntas al miembro para que desarrolle o aclare la sugerencia , entonces se atraerá la atención del grupo para que sea escuchada.

En el mismo orden de ideas, Beer, M. (1998) sostiene que, la formación de ejecución está convirtiéndose poco a poco en un valor, un recurso para el progreso y la mejora de las sociedades y de los individuos. La formación se nos presenta plural y abierta, como un derecho y un deber, como un proceso y un resultado. Se espera que a mayor formación mejores sociedades, colectivos y ciudadanos. Se habla de la necesidad de invertir en formación poniendo de manifiesto la importancia que tiene como motor de desarrollo de las sociedades y las personas.

### **4.- Evaluación de la Formación**

Evaluación y Formación resultan aquí dos términos complementarios y básicos a tener en cuenta en la evaluación de la formación. Sparks, (1994) establecía tres tipos de relaciones entre ambos conceptos, cada una de las cuales presenta una realidad diferente de cómo la formación se ve favorecida por la evaluación: Evaluación de la formación; Evaluación para la formación, y la Evaluación como formación

Podemos definir la evaluación de la formación en las organizaciones como «el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en

términos tanto sociales. (Kenney-Donnelly, 1972, p. 69). Ello implica que la evaluación se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización.

La evaluación de la formación nos remite a un enfoque más sumativo y técnico de control de resultados al que ya nos hemos referido anteriormente. La evaluación para la formación nos muestra la necesidad de incorporar procesos evaluativos para mejorar la formación en sus diferentes fases. Por último, evaluación como formación hace referencia a estrategias de desarrollo escolar o de investigación-acción en las que es la evaluación institucional el eje sobre el cual se construye y pivota un proceso de innovación (McMahon y Bolam, 1988).

Desde esta concepción, la evaluación desempeña tres funciones básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia:

- Una función pedagógica, consistente en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
- Una función social, de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
- Una función económica, centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.

Estas tres funciones se dirigen a alcanzar la finalidad última de la evaluación, que le da sentido y determina todo el proceso evaluativo: la aportación de información que oriente la toma de decisiones y que conduzca a la introducción de mejoras en la formación.

## **Modalidades de evaluación de la formación**

La evaluación de la formación en la empresa es una fase más del proceso de planificación global y, como tal, influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación. La evaluación, para ser realmente efectiva, ha de estar integrada en el proceso de planificación, y ha de darse a lo largo de éste a través de sus diferentes modalidades.

Así, podemos identificar una serie de modalidades de evaluación que, exceptuando algunas coincidencias básicas, difieren en su contenido de las modalidades de la evaluación educativa en general. Identificamos cinco modalidades:

— Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.

— Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.

— Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.

Por ello, La formación está convirtiéndose poco a poco en un valor, un recurso para el progreso y la mejora de las sociedades y de los individuos. La formación se nos presenta plural y abierta, como un derecho y un deber, como un proceso y un resultado. Se espera que a mayor formación mejores sociedades, colectivos y ciudadanos. Se habla de la necesidad de invertir en formación poniendo de manifiesto la importancia que tiene como motor de desarrollo de las sociedades y las personas.

La evaluación de la formación, entendida en su perspectiva formativa responde a la necesidad de mejorar los programas y procesos formativos durante su propio proceso de realización. La evaluación se hace necesaria como elemento de retroinformación al sistema de formación del formadorado. La evaluación se convierte en un proceso que proporciona información principalmente a los propios

formadores y promotores implicados en la innovación para comprender y mejorar la formación.

La evaluación desde esta función se plantea como un diálogo para la mejora, que promueve una relación de dos vías entre evaluadores y evaluados, en un ambiente de respeto mutuo y confianza, en el que la evaluación se debe percibir como un proceso que es respetuoso con las partes implicadas.

De allí pues, el análisis de la evaluación de la formación puede estructurarse en base a algunas de las preguntas que recientemente ha recordado Nevo (1995) al intentar conceptualizar la evaluación de la formación. Estas preguntas pueden ayudar a clarificar el discurso sobre el confuso mundo de la evaluación.

1. ¿Qué entendemos por evaluación?
2. ¿Qué se debe evaluar?
3. ¿Qué tipo de información debe recopilarse para cada objeto de evaluación?
4. ¿Qué criterios de evaluación se utilizarán?
5. ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?
6. ¿Quiénes son los clientes o receptores de la evaluación?
7. ¿Cuál será el proceso a seguir para evaluar?
8. ¿Qué métodos de indagación se utilizarán?
9. ¿Quién realizará la evaluación?
10. ¿Qué criterios debe cumplir la propia evaluación? (Nevo, 1995)

Una primera pregunta, que a nuestro entender es fundamental es ¿para qué se evalúa?, ¿cuáles son las funciones de la evaluación? Aun cuando parezca obvia, el sentido de la respuesta puede introducir derivaciones importantes en todo el proceso de evaluación.

Por ello, Nevo (1995), ha planteado que la evaluación de los procesos de innovación educativa puede cumplir varias funciones, algunas de las cuales no se excluyen. En

primer lugar, se puede afirmar que la evaluación es necesaria porque hay que rendir cuentas, justificar las inversiones y esfuerzos no sólo económicas, sino materiales y personales puestos en marcha para iniciar y desarrollar la formación.

## **Gestión Social**

De acuerdo con la Enciclopedia Salvat (2000), se entiende por gestión la “acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar, Dirección y administración de una sociedad industrial y mercantil, o el mandato o poder otorgado al gerente para regirla”. (p. 89). En este sentido, la gestión es un determinado tipo de trabajo y algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la institución. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

En el mismo orden de ideas, Ivancevich y otros (2001), plantean que los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar, las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

La gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de ser aprendidos mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Se estudia la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

## **La Gestión y las Personas**

Si usted dice: “Esta Institución tiene un equipo de gestión totalmente nuevo” o “Este es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora”, usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da vida a la Institución. Sin ellos no se podría hablar de una organización exitosa.

La gestión como carrera: “José Cárdenas está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de la calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a Vicepresidente”. Tiene una carrera de gestión.

## **La Filosofía de Gestión**

Rodríguez (2002), plantea que la Filosofía de Gestión representa el conjunto de postulados que traducen la doctrina fundamental de la institución, estableciendo su razón de ser, dirección de su desempeño, conducción y sus modalidades de acción.

La Filosofía de Gestión de una institución visualiza el largo plazo y está constituida por:

1. La Misión de la organización, mediante la cual se expresan cuáles son sus propósitos fundamentales y razón de ser.
2. La Visión, que refleja lo que la organización quiere ser en el futuro.

3. Las Estrategias Corporativas, son esquemas que definen el ¿qué hacer? Para cumplir con la misión y lograr la situación deseada.

4. Los Objetivos Corporativos, son aquellos objetivos globales que guiarán la acción institucional en correspondencia a lo planteado en las estrategias corporativas.

5. Las Políticas Corporativas, están estrechamente vinculadas a las estrategias, mediante ellas se especifican los criterios que orientarán y darán discrecionalidad a la toma de decisiones.

6. Los lineamientos estratégicos, son directrices generales los cuales se desprenden de las estrategias corporativas y son específicos para cada área o función.

La integración de los elementos de la filosofía de gestión, conforman el plan estratégico corporativo de una institución. De allí que, las sociedades se transforman y se desarrollan, constituyendo la vida social y creando diversas formas de organización socioeconómica.

Según Montoya (2005), la gestión social es definida como “...el canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social”. (p. 3).

Esta definición tiene que ver con la posibilidad de gestión para dar respuesta a la complejidad del sistema social, otorgando especial relevancia a las dinámicas que viven las comunidades generadoras de desarrollo.

La Gestión Social tiene su basamento en los procesos planificados de desarrollo social, cultural, económico y político soportados en la organización, participación y la movilización de los actores sociales públicos y/o privados quienes actúan en múltiples escenarios.

Otra definición de gestión social según Díaz (2009), “que es todo trabajo o servicio orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución tomando en cuentas las posibilidades de ejecución (recursos, viabilidad, presupuesto, coherencia, etc.) todo esto en conjunto con las personas o instituciones interesadas en la solución de cualquier problemática que afecte a la comunidad o estado”. Los objetivos constituyen aquello que pretendemos lograr, en su sentido cualitativo y cuantitativo, con nuestras intervenciones profesionales, y parten, como es obvio, del objeto. Se considera que el objeto general es conseguir el pleno desarrollo de las personas en su ámbito social y contribuir así al más amplio bienestar social.

Según el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente de México (ITESO), en el espacio que dedica a la Cátedra UNESCO en su portal web, define así a la gestión social:

Entendemos por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la gestión. Aclaramos con esto, que nuestro concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa.

Como se ve, la gestión social más allá de ser un instrumento de orientación y guía, es una estrategia para desarrollar los intereses de las comunidades en su rol de participación directa.

La gestión social busca conectar las implicaciones técnicas y operativas del sistema de planificación social con las condiciones y dinámica del sistema Político y social de un Estado determinado. Como ingrediente gerencial, racionaliza el uso de los recursos por la vía de la Eficacia, Eficiencia y Pertinencia administrativa, siempre buscando solventar las necesidades y requerimiento del colectivo.

Por consiguiente, para Galindo y Urrego (2005), el marco de las nuevas tendencias del pensamiento, la Gestión social se ha convertido en un instrumento estratégico basado más en la administración de recursos económicos-financieros en tendencia a una gerencia adaptativa que responda a inquietudes sociales y no materiales.

La Gestión Social avanza cada vez más en el terreno de lo público y lo privado, es por lo tanto indispensable articular la gestión social a las políticas sociales y económicas del nuevo modelo socialista que se vive en Venezuela, con el fin de apoyar, facilitar y disminuir los problemas socio-comunitarios asumiendo retos y paradigmas con el fin de hacer progresar la construcción de la sociedad civil y conocer el mapa de complejidades que posea una comunidad y elaborar proyectos socio-comunitarios, gestionarlos, evaluarlos y ejecutarlos, nuestro talento y creatividad va a contribuir a que nuestro rol planificador de gestor social cumpla los objetivos trazados.

En conclusión se entiende por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la gestión. Aclaremos con esto, que nuestro concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa. (México, ITESO),

### **Tipos de Gestión Social**

La Rendición de Cuentas. Si bien es cierto que este proceso ha sufrido modificaciones o mejor dicho, que existen propuestas de cambio, porque, como ya lo

consideramos anteriormente, en definitiva la Rendición de Cuentas al ciudadano es más un proyecto de cambio que una realidad y también es cierto que las reformas que se promueven tienen su origen en experiencias descritas en inglés, incorporar un nuevo concepto o noción sin el más mínimo cuestionamiento al viejo concepto (o noción), en este caso el de Rendición de Cuentas, constituye un error metodológico, explicable por la necesidad de buscar la superación de una alienación idiomática dado el avance en castellano del uso del concepto *accountability*.

Según Oszlak (2003) al cuestionar el uso de neologismos y anglicismos en el discurso, en “el caso de la *accountability* nos enfrentamos, probablemente con el concepto que ha suscitado mayor reconocimiento y adhesión en nuestra cultura, al menos desde un punto de vista retórico”.

No es posible negar que el proceso a través del cual los gobernantes dan cuenta de sus actos, ha sido denominado Rendición de Cuentas, tanto por la legislación en algunos países de América Latina, como por los académicos, aunque como dice Ugalde (2002 p. 9), es recientemente cuando se usa en el mundo académico, lo cual es explicable porque “en la práctica rendir cuentas no fue una prioridad de los gobiernos post-revolucionarios ni una exigencia de la sociedad”, por el contrario hoy en día el concepto de Rendición de Cuentas tal como lo señala Ugalde (ob. cit) “se ha popularizado como término cotidiano del vocabulario de políticos, periodistas, académicos y sociedad en general”.

Otro término que se presta a confusión con los que se usan como sinónimos de Rendición de Cuentas es el de Transparencia, aunque en general los distintos autores precisan la diferencia entre uno y otros conceptos. Según Morón (2000), la vocación por la transparencia tiene su fuente en la palabra *accountability*, que, siguiendo a González, “ha sido interpretada tanto como, la obligación legal y ética que tiene un gobernante de informar al gobernado sobre cómo ha utilizado el dinero y otros

recursos que le fueron dados por el pueblo para emplearlo en beneficio del pueblo gobernado y no en provecho de los gobernantes de turno” (p. 68), es decir se trata de la definición de accountability como rendición de cuentas al ciudadano, esto requiere según Morón, de un proceso administrativo abierto, significa para este autor “la obligación exigible a todo el personal al servicio de la administración pública de ser tan abierto a los ciudadanos como les sea posible, respecto a las decisiones y actos que adopte, para responder permanentemente por la gestión confiada”. La accountability es así una función del gobernante, sobre sus decisiones y actos, mientras que la transparencia es una función de todos los funcionarios sobre todas las decisiones y actos de la organización.

Esta distinción la precisa también Guerrero (2003), para quien “la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas están aliadas, pero no deben confundirse” (p. 45). Como lo ha mencionado Ugalde (2002), la transparencia no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario específico, sino la práctica de colocar la información en la “vitrina pública” (p. 11). El gobierno democrático debe rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones. Y debe transparentarse para mostrar su funcionamiento y ser sujeto de escrutinio público” En definitiva transparencia y Rendición de Cuentas son dos procesos estrechamente vinculados, este último, al centrarse en el ciudadano, requiere del primero para que éste pueda ejercer el control de la gestión pública con base, no sólo en la Rendición de Cuentas, sino también sustentándose con mejorar la información amplia sobre la gestión.

De este modo, se esta en presencia de otro concepto vinculado a la materia, como lo es el de Control, el cual según Ugalde (2002), también se usa al igual que Fiscalización, como sinónimos de Rendición de Cuentas. “Control y Fiscalización son mecanismos para supervisar los actos de gobierno, pero no siempre implican la obligación de los gobernantes para informar de manera periódica sobre sus decisiones y acciones” (p. 16), en esta misma línea, señala Morón (2000), que “el control supone

intervenir en la manera como el poder es ejercido. La responsabilización obliga, en cambio, sólo a que las acciones y decisiones que devienen del ejercicio del poder sean justificadas” (p. 270).

Con esto queda claro que la Rendición de Cuentas (responsabilización para algunos autores), es un proceso relacionado con el Control, en el sentido que el ejercicio de éste se facilita con la Rendición de Cuentas, en tanto que ésta supone la justificación de los gobernantes de los actos y así mismo con el control se interpela al gobernante sobre el cumplimiento de lo previsto a lo ofrecido por él.

Otros términos como: Auditoría, Control Fiscal, Control de Gestión y Evaluación de la Gestión, dan cuenta de procesos que al igual que el Control, se benefician con la Rendición de Cuentas, pero no se confunden con ésta, razón por la cual no será objeto de discusión en este trabajo.

El estudio de esta práctica, es decir de la realidad, no de los modelos deseables, se puede conducir a varias cuestiones: 1) Darle estatura de concepto al término Rendición de Cuentas, 2) Crear un nuevo concepto para identificar científicamente el fenómeno que se ocupa, proceso que pasa por considerar términos que ya han surgido como responsabilidad y responsabilización y 3) Crear varios conceptos para identificar el fenómeno en su dinámica de cambio, lo cual puede partir de un concepto básico, que podría ser Rendición de Cuentas, para designar el fenómeno general y otros conceptos para designar tipos particulares.

Algunos autores (Oszlak, 2003) no ven con buenos ojos el “empleo de frases compuestas para transmitir aquello que con una única palabra podría connotar”, sobre lo cual es conveniente aclarar que lo importante en la creación de conceptos es que éstos den cuenta de las características fundamentales del objeto, una de las funciones del concepto es “su capacidad de reflejar en la idea un resultado más o menos

completo, una suma de conocimientos” Veloso, (2000), lo cual puede requerir de varias palabras, tal es el caso de conceptos muy conocidos como el de clases sociales (p. 40).

### **Consejo Comunal**

El consejo comunal es la forma de organización más avanzada que pueden darse los vecinos de una determinada comunidad para asumir el ejercicio real del poder popular, es decir, para poner en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. (Machado, 2008)

Es además, la instancia básica de planificación, donde el pueblo formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas. Así, incorpora a las diferentes expresiones organizadas de los movimientos populares.

El consejo comunal también es la base sobre la cual se construye la democracia participativa y protagónica que plantea la Constitución Bolivariana de Venezuela. Así como una casa puede derrumbarse fácilmente si su base no es suficientemente fuerte, así también puede ocurrir con la nueva democracia que se está construyendo: ella sólo será invencible si su base es fuerte y esa base son los consejos comunales.

Los consejos comunales son una forma de organización vecinal para el ejercicio del derecho de participación comunitaria. Para algunos partidarios del gobierno actual constituye la base de todos los programas o formas de participación ciudadana.

### **Cómo se constituyen los Consejos Comunales**

Para empezar se debe hacer la mayor difusión en las comunidades sobre lo que es su objeto, conformación, comités de trabajo, voceros, etc. Una vez despertado el

interés de la comunidad, se organiza a través de:

### **Asamblea Constituyente Comunitaria**

La cual no es otra cosa que la Asamblea de Ciudadanos que, por primera vez, elegirá a sus Voceros como integrantes de los Comités de Trabajo, Quienes conforman esa actitud pionera realizan las labores de la Comisión Promotora, pues a través de ella se lleva a cabo la labor de convocatoria, conducción y organización de la Asamblea Constituyente Comunitaria; de acuerdo con la Ley de los Consejos Comunales, deben integrarla por un número variable de miembros, quienes son electos por la Asamblea de Ciudadanos.

### **Órgano Ejecutivo de los Consejos Comunales**

Los Consejos Comunales están integrados por un Órgano Ejecutivo, conformado por los voceros de los Comités de Trabajo; los Voceros son las personas electas por Asamblea de Ciudadanos para cada comité de trabajo, quienes coordinan los asuntos relacionados con el funcionamiento del Consejo Comunal, además de instrumentar las decisiones aprobadas y las comunicaciones ante las diversas instancias internas y externas. Por su parte, los Comités de Trabajo, son colectivos o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades y desarrollar las potencialidades de las comunidades. Deberán promover la participación y organización social en sus actividades para provocar la incorporación de los ciudadanos.

### **Los Consejos Comunales en Venezuela**

Los Consejos Comunales de Venezuela, creados por ley en 2005, constituyen una forma de participación popular en la planificación y gestión de proyectos públicos, enlazando las prácticas sociales de los territorios con la acción ejecutiva gubernamental. Para los dirigentes oficialistas es el producto más genuino de la revolución bolivariana; y además, es la primogénita del parlamentarismo social de

calle. Mientras, amplios capas poblacionales -al margen del debate ideológico planteado-, perciben a los consejos comunales como un medio para mejorar su calidad de vida. (El Tiempo, 5 de Marzo de 2007).

La ley determina las obligaciones de los funcionarios y técnicos del Estado para promover y facilitar la agregación y participación de núcleos de ciudadanos urbanos, rurales e indígenas en las mesas de trabajo que se organizan para formar los Consejos Comunales.

En términos muy sencillos un consejo comunal es un medio de participación ciudadana. Un mecanismo de participación popular; cuyo objeto central es que el pueblo ejerza directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos (artículo 2 de la Ley de los Consejos Comunales). El consejo comunal además está conformado (hasta ahora), por tres instancias como son: una unidad de gestión económico-financiera (o banco comunal, compuesta por cinco personas); una unidad de contraloría social (también compuesta por cinco personas) y un órgano ejecutivo conformado por un número variable de voceros. Todos estos integrantes son electos por la asamblea de ciudadanos de una comunidad constituida por un número entre doscientas y cuatrocientas familias en el ámbito urbano; y, de por lo menos veinte familias en las zonas rurales. Las comunidades indígenas tienen derecho también a organizarse en consejos comunales; según sus costumbres a partir de diez familias. (El Nacional, 28 de Febrero de 2007).

Convertir al pueblo en protagonista de la sociedad constituye la función primaria del gobierno revolucionario. La participación activa de todos, en particular de aquellos sectores que nada tienen, es, desde el ángulo que se analiza vital para avanzar, edificar un nuevo sistema socioeconómico en nuestra Venezuela. El socialismo XXI es la meta a alcanzar. Los Consejos Comunales se convierten en la oferta gubernamental para vindicar cualquier iniciativa popular, les corresponde jugar

ese rol. Significan en concreto, las células originarias, estructural, en las cuales descansa por entero esa función. Dirigir, administrar, controlar, el conjunto institucional-político de los poderes públicos, es su particularísima función.

Las asambleas de ciudadanos y ciudadanas; según la propia Ley de los Consejos Comunales (artículo 4) son en realidad la instancia primaria para el ejercicio del poder, la participación y el protagonismo popular. A ellas le corresponde; entre otros temas: la aprobación de las normas de convivencia de la comunidad, aprobar el plan de desarrollo de la comunidad, aprobar los proyectos presentados al consejo comunal, ejercer la contraloría social y adoptar decisiones esenciales para la vida comunitaria.

La participación ciudadana ese viejo anhelo popular, tomado por las asas, por el gobierno revolucionario, encuentra su materialización en estas novedosas y dinámicas estructuras. Constituyen en síntesis el verdadero Poder del Pueblo y para el pueblo. La ley de los Consejos Comunales, única en su género en la historia jurídico-constitucional del país, aprobada en nuestra Asamblea Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela, en su artículo 3, recoge sus principios: "Cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género". En su artículo 9 explícitamente se señalan los diversos comités de trabajo: "salud, educación, de tierra urbana o rural, vivienda y habitad, protección e igualdad social, economía popular, cultura, seguridad integral medios de comunicación, recreación y deportes, alimentación, mesa técnica de agua, energía y gas, servicios". Ambos, cómo un todo, recogen en amplitud las funciones específicas. Diseminados en toda la geografía política del país, se han creado 5325 Consejos Comunales, tanto en la ciudad como en el campo. (Machado, 2008).

Una figura que nace como necesidad política desde aquellos tiempos de la “Asamblea de Barrios” (1991-1993) en Caracas, hoy en día se han constituido en un germen extraordinario de autoorganización y autogobierno comunitario (dentro de lo que a ésta le compete en el campo vecinal y socialmente más sedentario: servicios públicos, infraestructura local, defensa territorial, salud, educación, deporte, comunicaciones, cooperativismo comunal, etc.), integrativo por otro lado del conjunto de instrumentos de autoorganización que se han venido generando en nuestras comunidades (CTU, Comités de Salud, Misiones, etc.).

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

Los Consejos Comunales 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.

### **Alcance de los Consejos Comunales**

Siendo la plataforma humana que alcanza el mayor grado de participación, protagonismo y gerencia comunitaria dentro de un ámbito geográfico cuidadosamente delimitado, sirve para diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deportes, medio ambiente, habitaciones, entre otros, de la comunidad.

Sirve como centro de información, producción y promoción de procesos participativos para la identificación de problemas comunitarios.

Promueve los principios de corresponsabilidad, protagonismo y participación ciudadana en la identificación de problemas comunitarios.

Promueve los principios de corresponsabilidad, protagonismo y participación ciudadana en la gestión pública comunitaria.

Es la autoridad permanente en la comunidad, ante la cual se debe plantear y derivar todos los problemas de índole colectivo.

Es el interlocutor entre la comunidad y cualquier instancia de gobierno estatal o nacional.

### **Objetivos y Responsabilidades de un Consejo Comunal**

Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad

Integrar a la comunidad garantizando su participación en la formulación de propuestas y/o proyectos.

Convocar las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas en la comunidad, para discutir sobre la situación política, social, económica, cultural, entre otras, en el ámbito comunal.

Viabilizar ideas y propuesta para que la comunidad organizada las presente ante el Consejo Local de Planificación Pública.

Promover la creación de nuevas organizaciones de base cuando fuere necesario.

Organizar, planificar y realizar el censo poblacional de la comunidad y mantenerlo actualizado

Elaborar el árbol de necesidades de la comunidad, para detectar y diagnosticar los problemas comunes a solucionar.

Elaborar el Plan Comunal de Desarrollo o Plan Único de Trabajo, para crear y desarrollar proyectos de mediano y largo plazo.

Gestionar el auxilio financiero y técnico para la realización de proyectos, a través de entidades de apalancamiento, acompañamiento y préstamo de recursos.

Ejercer la Contraloría Social, en todas las actividades que se desarrollan en la comunidad, especialmente durante el desarrollo de proyectos de inversión.

Informar permanentemente a la comunidad sobre el control, seguimiento y evaluación de los proyectos comunitarios.

Entregar a los Consejos Parroquiales la jerarquización de la problemática para la inversión social anual en la comunidad.

Suscribir convenios de asociación con otros Consejos Comunales vecinos, para la creación de Núcleos de Desarrollo Endógeno o complejos industriales integrales.

Suscribir convenios nacionales e internacionales, para propósitos de capacitación, adiestramiento y transferencia de tecnología, con entidades como PDVSA, INCES, Universidades, Institutos Técnicos, Consultores, etc.

Apoyar al Consejo Local de Planificación Pública, en la creación de redes de Consejos Comunales, para abordar macro proyectos de desarrollo endógeno y de producción social.

Promover el desarrollo cultural y turístico del ámbito de su jurisdicción.

### **Conformación del Consejo Comunal**

#### 1. Tipos de voceros y voceras

Sugerimos que el Consejo Comunal sea integrado por tres tipos de voceras o voceros:

2. Voceros o voceras de las diferentes actividades sectoriales (salud, educación, deportes, vivienda y otras).

3. Voceros o voceras de los micros unidades vecinales

Voceros o voceras que tendrían tareas de coordinación ejecutiva y administrativa (coordinador o Coordinadora principal, una persona responsable de las tareas administrativas y un secretario o secretaria).

### **Comisiones de Trabajo**

Los Consejos Comunales tengan que asumirlas todas, aquí también hay que ser flexible. Habrá casos en que se estime conveniente fusionar tareas, en otros, las necesidades concretas de dicha comunidad pueden hacer surgir otras.

Para realizar estas diferentes tareas los voceros y voceras deberán conformar comisiones de trabajo. Las diversas organizaciones existentes en la comunidad deben integrarse a la comisión respectiva de acuerdo a su área de trabajo.

1. Economía popular (Consejo de Economía Popular, Cooperativas, Microempresas, Bodegas Solidarias, Mercalito y otros).
2. Contraloría Social
3. Educación y deportes (misiones educativas, club deportivo y otros)
4. Cultura (grupos culturales, grupos religiosos, espirituales y otros)
5. Comunicación e información
6. Salud, Desarrollo Social y Alimentación (comité de salud, comité de alimentación, consejo de atención a los niños (as) de y en la calle, club de abuelos (as) y otros.
7. Vivienda, infraestructura, hábitat (comité de tierras urbanas; mesa de agua, mesa de electricidad, cuadrilla, etc.)

### **Pasos previos a las instalaciones de los Consejos Comunales**

Para dar formalidad al proceso de constitución de los Consejos Comunales y evitar que éstos se constituyan limitándose a reunir a los representantes de las organizaciones comunitarias ya existentes en las comunidades organizadas que pueden haber sido impuestos y no avalados por la comunidad, sugerimos un período

de transición hasta la conformación propiamente del Consejo Comunal, durante el cual se elija un equipo promotor provisional.

Debe entenderse que se trata de un proceso de creación y por ello no pueden instaurarse por decreto. Se requiere un lapso de semanas, y a veces de meses, de trabajo y maduración.

El ritmo y los tiempos de creación del Consejo Comunal están en directa relación con el nivel de desarrollo y maduración alcanzado por cada comunidad. La velocidad para la creación de los Consejos Comunales deberá llevar el ritmo que decida la comunidad y que contribuya a que estas instancias se conviertan en sujetos estratégicos de la profundización del proceso revolucionario y de la construcción del socialismo del siglo XXI.

En la mayor parte de los casos será necesario contar durante este período con un equipo promotor externo: Promotores de la Dirección de participación de las Alcaldías y de las Gobernaciones, Concejales, Consejeros del CLPP, miembros de las Juntas Parroquiales, Promotores provenientes de organismos de nivel nacional o regional que promueven la participación y organizaciones populares presentes en dichos territorios.

### **Instancias existentes dentro de un Consejo Comunal**

La Asamblea Local de Voceros, como órgano decisorio.

El Órgano Ejecutivo que reúne a los voceros representantes de la Asamblea, que son elegidos por dos años, para hacer cumplir la voluntad de la comunidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito o Unidad de Gestión Financiera que administrará los recursos del Consejo Comunal

El órgano de Control o Unidad de Contraloría Social y

Los Comités de Trabajo o Mesa Técnica

## **Cómo se organiza un Consejo Comunal**

La organización, funcionamiento y acción de los Consejos Comunales, se rigen conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad social, equidad, justicia y autogestión económica.

Para organizar y poner a funcionar un Consejo Comunal, es necesario seguir algunos pasos:

Reunirse algunos vecinos con el propósito de formar un Consejo Comunal.

### **Integración del Consejo Comunal**

A los fines de su funcionamiento, el Consejo Comunal está integrado por:

El órgano ejecutivo, integrado por los voceros y voceras de cada comité de trabajo.

La Unidad de Gestión Financiera como órgano económico financiero.

La Unidad de de Contraloría Social como órgano de control.

### **Del Órgano Ejecutivo**

El órgano ejecutivo es la instancia del Consejo Comunal encargada de promover y articular la participación organizada de las y los integrantes de la comunidad, los grupos sociales y organizaciones comunitarias en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las diferentes decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo.

Comité de Salud

Comité de Educación

Comité de Tierra Urbana o Rural

Comité de Vivienda y Hábitat

Comité de Protección e Igualdad Social

Comité de Economía Popular

Comité de Cultura

Comité de Seguridad Integral

Comité de Medios de Comunicación e Información

Comité de Recreación y Deportes

Comité de Alimentación

Mesa Técnica de Agua

Mesa Técnica de Energía y Gas

Comité de Servicios

Cualquier otro que considere la comunidad de acuerdo a sus necesidades.

### **De la Unidad de Gestión Financiera**

La unidad de gestión financiera es un órgano integrado por cinco (5) habitantes de la comunidad electos o electas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, que funciona como un ente de ejecución financiera de los Consejos Comunales para administrar recursos financieros y no financieros, servir de ente de inversión y de crédito, y realizar intermediación financiera con los fondos generados, asignados o captados.

A los efectos de esta ley, la unidad de gestión financiera se denominará Banco Comunal. El Banco Comunal pertenecerá a un Consejo Comunal o a una mancomunidad de Consejos Comunales, de acuerdo con el desarrollo de las mismas y a las necesidades por ellos establecidas.

### **Primeras tareas de un Consejo Comunal**

Todo Consejo Comunal debe, una vez constituido: a) Levantar el croquis del área geográfica del Consejo, indicando claramente sectores, riachuelos, carretera, calles y casas de todas las familias que integran el Consejo y cualquier otro dato referencial, b) Levantar el censo del número de personas y familias que viven dentro de la circunscripción del Consejo Comunal, utilizando la planilla cuyo modelo se

anexa como Planilla Básica del Censo por Familias, c) Sólo se hará el censo entre las 20 o más familias que componen el Consejo, d) El censo no es por casa, sino por familias. En el caso de que haya 3 familias dentro de una misma casa, se rellenarán tres planillas diferentes, y e) Solicitar a la Alcaldía el adiestramiento y capacitación en Gerencia Comunitaria, Consejos Comunales y Cooperativismo. En anexos se añade una muestra de la Carta que debe enviarse a la Alcaldía.

### **Bases Legales**

La acción comunitaria en la gestión educativa se ha convertido en un proceso fundamental para la proyección dinámica de la institución y la integración con el entorno. Con la masificación de la enseñanza, el acto de educar de manera individual se convirtió en un acto de grupos que se desenvuelve en un espacio físico concreto llamado escuela.

Al respecto, el Artículo 1 de la Declaración de los Derechos Humanos en Asamblea General en la Resolución 217 del 10 de diciembre de 1948 proclama que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derecho, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente”. Y en el Artículo 29 de la misma, manifiesta que “Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad”.

Igualmente, el Artículo 16 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos suscrita en San José de Costa Rica el 20 de noviembre de 1969, expresa que todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, deportivos, culturales y educativos.

Como se observa, la valoración de la comunidad como un espacio para la formación de la personalidad y la convivencia así como los deberes de los ciudadanos con respecto a la misma se ha venido manifestando como un bien colectivo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), según Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de Marzo de 2000, en el Artículo 62:

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

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

En el artículo referido, se contempla la potestad de la ciudadanía en realizar el su participación respecto a las actividades de asuntos públicos para el goce de sus derechos.

Artículo 70: Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativas, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de mutua cooperación y la solidaridad.

La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo. Es evidente a lo plasmado por el artículo citado, la participación y protagonismo de los ciudadanos en las distintas instancias de los organismos públicos.

Artículo 118: Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

El artículo refiere al derecho de la personas en constituirse en asociaciones de carácter social – participativo, para desarrollar cualquier actividad, quedando expresado en esta investigación la conformación de los consejos comunales.

Ley de los Consejos Comunales (2010). Gaceta Oficial N° 5.806 (extraordinaria) de fecha 10 de abril de 2006

Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto regular la constitución, conformación, organización y funcionamiento de los consejos comunales como una instancia de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y su relación con los órganos y entes del Poder Público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al desarrollo comunitario, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.

Artículo 24: El Colectivo de Coordinación Comunitaria es la instancia de articulación, trabajo conjunto y funcionamiento, conformado por los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y Unidad de Contraloría Social del consejo comunal.

Artículo 32: Los voceros o voceras de la Unidad Administrativa y Financiera incurrirán en responsabilidad civil, penal y administrativa, según sea el caso, por los actos, hechos u omisiones que alteren el destino de los recursos del consejo comunal, por lo cual serán sancionados conforme a las leyes que regulen la materia.

Artículo 33. La Unidad de Contraloría Social es la instancia del consejo comunal para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del consejo comunal.

Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas, a través de un proceso de elección popular.

Esta unidad realizará sus funciones sin menoscabo del control social que ejerza la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y otras organizaciones comunitarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico

En referencia a los artículos citados, se vislumbra el objeto de la Ley sobre el funcionamiento de los consejos comunales como una instancia de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular. En consecuencia, los voceros de los consejos comunales están en la obligación de colocarse al margen de la ley para la ejecución de cualquier decisión enmarcada dentro de lo establecido en el marco legal vigente.

### **Operacionalización de Variables**

Para la Universidad Nacional Abierta (1999), “el proceso de expresar las variables a través de medios medibles, es lo que se conoce como operacionalización de variables”, (p. 213). En el mismo orden, Kerlinger (1998) sostiene “que una definición operacional es una especificación de las actividades requeridas por la medición de las variables, es un tipo de manual de instrucciones para el investigador”. (p. 70). Así mismo, para Hernández, Fernández y Baptista (2003) las variables son como “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p.75). Añaden que las variables adquieren valor para la investigación cuando pueden ser relacionadas con otras.

A fin de diseñar y construir el instrumento para recaudar la información necesaria de la investigación, las variables se operacionalizaron considerando los lineamientos de los autores antes indicados. Por lo que, se ha tenido en cuenta la

definición operacional, destacando que irán enunciados en el instrumento las dimensiones e indicadores. El cuadro de la operacionalización de las variables se describe a continuación.

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de las Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar el nivel de conocimiento sobre el marco teórico-jurídico que poseen los voceros de los consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico.	Marco teórico-jurídico	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.	Normativa vigente Organismos Proyectos Manuales Organización Conjunta Participación-Contralora Supervisión	1 2 3 4 5,6 7,8 9
Diagnosticar la gestión social llevada a cabo por los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.	Gestión Social	Forma de organización más avanzada que pueden darse los vecinos de una determinada comunidad para asumir el ejercicio real del poder popular.	Formación Integración Toma de Decisión Asistencia Acción Comunitaria	10 11 12 13 14
Determinar la factibilidad de implementar un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de sus funciones.	Factibilidad de Implementación	Se relaciona con el desarrollo de actitudes y valores que impactan en el crecimiento personal y social del individuo. Desarrollo de actitudes, valores y habilidades que le permiten al sujeto relacionarse y convivir con otros.	Recursos Humanos Técnicos Operacionales Sustentabilidad Sostenibilidad Institucional	15 16 17 18 19

**Fuente:** Elaboración propia con sustento del marco teórico referencial. (2011).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico permite ubicar el estudio que se pretende realizar dentro del ámbito científico ya que define las etapas de la investigación hasta la culminación.

En este sentido, Tulio (2004) comenta que: “no es el método quien debe determinar el objeto de estudio; por el contrario, es el objeto de estudio quien, dada su propia naturaleza, determina el método a utilizar para su abordaje”. (p. 34).

Al respecto, es importante aclarar que los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, se seleccionaron en función de la naturaleza y características propias tanto del objeto de estudio de los objetivos de la investigación.

#### **Tipo y Modalidad de la Investigación**

El presente trabajo se fundamenta en una investigación de campo, de tipo descriptiva, ya que la problemática planteada y sus objetivos fueron estudiados considerando la factibilidad de su desarrollo.

Esta modalidad tiene apoyo en una investigación documental, ya que está sustentada en diferentes fuentes bibliográficas. Por tal motivo, se efectuó una búsqueda de material bibliográfico, entre textos, trabajos de grado y consultas en Internet, a fin de sustentar teóricamente la investigación en los capítulos que así lo requieren.

Por otra parte, también se utilizó la investigación de campo, de tipo descriptiva. La cual, Acevedo (1998) señala que es:

Quando el investigador se basa en métodos que permiten recoger los dato en forma directa, de la realidad donde se presentan. Son las investigaciones que pretenden dar una visión general de una manera más próxima, respecto a una determinada realidad. (p. 251).

A todas estas, la investigación de campo no es más que aquella que permite al investigador obtener datos primarios, por medio de algún instrumento de recolección de datos, bien sean entrevistas, observaciones, etcétera.

Finalmente, la investigación descriptiva en palabras del mismo autor:

La investigación descriptiva trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir implicaciones, sin interesarse mucho ó poco en conocer su origen ó causas de la situación. Fundamentalmente dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características. (p. 352).

Por esto, su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales, de conjunto homogéneo, de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos, que permitan poner de manifiesto la estructura del comportamiento.

No obstante, para lograr el desarrollo de esta investigación fue preciso apoyarse en un estudio documental, a partir del cual se tomaron fuentes primarias y secundarias de las cuales se fundamentara la investigación.

### **Diseño de la Investigación**

La presente investigación se considera de tipo no experimental, la cual queda definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003), como:

Una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias

sobre las relaciones entre las variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural (p. 191).

Para este estudio en particular, el cual atiende a las características de una investigación de Campo, con carácter Descriptivo y de acuerdo al Diseño Transversal. En este sentido, los Diseños Transversales Descriptivos han sido caracterizados por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como:

Aquellos estudios, donde se tiene como objetivo indagar la incidencia y valores en que se manifiesta una o más variables. Estos estudios presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento, en un tiempo único (p. 193).

### **Etapas para la Realización de la Investigación**

Para llevar a efecto la investigación de acuerdo a lo establecido por el Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) se han cumplido las siguientes etapas:

**Fase I:** Revisión bibliográfica: esta etapa permitió la búsqueda e identificación de las fuentes documentales con el fin de seleccionar el contenido documental útil y necesario a los efectos de la investigación.

**Fase II:** Selección de la población: para seleccionar la población se realizó una visita a la institución objeto de estudio, a fin de obtener información poblacional, lo que permitirá garantizar la factibilidad y viabilidad de la investigación propuesta.

**Fase III:** Selección y elaboración de instrumentos de recolección de datos: ésta se hizo a través de la revisión de las diversas teorías y enfoques que explican la problemática en estudio. Para ello previamente se elaboró el cuadro técnico

metodológico de la variable en donde se indican sus dimensiones, indicadores e ítems.

**Fase IV:** Aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos: esta etapa tuvo como propósito identificar el nivel de conocimiento sobre el marco teórico-jurídico que poseen los voceros de los consejos comunales y diagnosticar la gestión social llevada a cabo por los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico. Para ello la investigadora aplicó las técnicas e instrumentos diseñados al efecto.

**Fase V:** Análisis de los resultados: el análisis de los resultados se realizó atendiendo los objetivos del estudio, la variable y sus indicadores a través de cuadros y gráficos estadísticos con base a los resultados derivados de la aplicación de las técnicas e instrumentos. De este análisis se obtuvo el diagnóstico de la realidad del fenómeno estudiado en la comunidad.

**Fase VI:** Presentación de la fase Conclusiva: En esta fase se plantean las conclusiones con fundamento en los objetivos específicos y en los resultados. De las conclusiones se generaron las recomendaciones pertinentes.

**Fase VII:** Desarrollo de la propuesta: Producto final de la investigación realizada.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Para la Universidad Nacional Abierta (1999), la población es “un conjunto infinito o finito de personas, cosas o elementos, que representan características comunes”. (p. 273). Por su parte, Sabino (2001) plantea:

Se refiere al conjunto de individuos o elementos que constituyen el objeto de estudio, por lo que es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación. (p. 356).

En este orden de ideas, la población se refiere al conjunto de personas que integran el todo y que deben poseer una característica común para poder ser consolidadas como universo.

Por esto, la población quedó expresamente identificada, y para efectos del presente estudio estuvo representada por seiscientos ochenta (680) voceros y voceras de los Consejos Comunales, que están debidamente registrados en FUNDACOMUNAL y todos pertenecientes al Municipio Juan Germán Roscio, específicamente de la ciudad de San Juan de los Morros del Estado Guárico.

**Cuadro 2**  
**Distribución de la Población**

Nº	Consejo Comunal	Cantidad de Voceros
1	12 de Octubre	5
2	14 de Marzo	5
3	16 de Enero	5
4	1ro de Mayo	5
5	23 de Enero	5
6	5 de Julio	5
7	Aeropuerto	5
8	Aguacates	5
9	Alejandro Tovar	5
10	Altos de Fénix I	5
11	Altos de Fénix II	5
12	Bagres	5
13	Barrio San José	5
14	Bella Vista I.	5
15	Bella Vista II y Lomas del Morro	5
16	Bicentenario-Pasaje Giunta	5
17	Bloques de la Urbanización Rómulo	5
18	Gallegos	5
19	Brisas de Pariapan	5

20	Brisas del Valle	5
21	California I	5
22	California II	5
23	Calle Pinto Salinas	5
24	Callecitas	5
25	Callejón Las Mercedes, Pasaje Los	5
26	Baños.	5
27	Callejón Xiomara, Callejón 3 de	5
28	Julio, Callejón Pariapan	5
29	Camburito	5
30	Carmen Elina	5
31	Cartancito	5
32	Caserío Chacao	5
33	Caserío El Caruto	5
34	Castrero	5
35	Cedeño-El Delirio	5
36	Cedrito II	5
37	Cedros	5
38	Chaparral -Villa Roca	5
39	Che Guevara La Ceiba Santa Bárbara	5
40	Chinga-9 de Septiembre	5
41	Colinas de Arenillas.	5
42	Colinas de Pariapan.	5
43	Cujicito	5
44	Cumbre Calle La Ensenada	5
45	Deportivo	5
46	Destiladero	5
47	Divino Niño	5
48	Doña Eva -Los Jardines-La	5
49	Guaiquera	5
50	Eleazar López Contreras-El	5
51	Cementerio	5
52	Ezequiel Zamora	5
53	Flores-Lomas del Pica Pica.	5
54	Gran Guarumen	5
55	Granja Las Abejitas.	5
56	Guafal	5
57	Guamita	5
58	Isaías Flores	5

59	Jesús Bandrés	5
60	Jesús de Nazaret	5
61	Jobo I Y II	5
62	Jobo II	5
63	Junín - La Morera	5
64	Lagunita	5
65	Laureles Y Terrazas De Los Laureles	5
66	Lomas De Arenillas	5
67	Lomas Del Morro	5
68	Lucianero I	5
69	Lucianero II	5
70	Luis María Lugo	5
71	Mahomo	5
72	Majaguas	5
73	Mala Cabeza Y Paraparos	5
74	Malvinas Caserío Flores.	5
75	María de Los Ángeles	5
76	Mercedes	5
77	Milagro I, II y Calle El Carmen	5
78	Minas	5
79	Morera	5
80	Morera I	5
81	Morita I y II	5
82	Morritos	5
83	Nueva Constituyente	5
84	Nueva Esperanza	5
85	Pablo José Chingo Montes	5
86	Palmarito	5
87	Palo Negro del Catón (Picachito)	5
88	Pedro Zaraza Pasaje Aragua.	5
89	Pedro Zaraza Sector Las Casitas.	5
90	Petroff	5
91	Portal de los Morros	5
92	Pueblo Nuevo	5
93	Puente Guárico.	5
94	Puentes	5
95	Puerto Rico	5
96	Puerto Rico-Las Flores	5
97	Ricardo Montilla	5
98	Rio Caribe	5

99	Sabaneta	5
100	Sagrado Corazón De Jesús	5
101	San Nicolás	5
102	Santa Inés	5
103	Santa Isabel	5
103	Santa Rosa	5
105	Sector Arístides Rojas	5
106	Sector La Cruz Camoruquito.	5
107	Sector Nueva Paya.	5
108	Sub-Estación	5
109	Tejerías (San Juan De Los	5
110	Morros)	5
111	Trina Chacín I	5
112	Trina Chacín I y II	5
113	Tropical I Av. Miranda	5
114	Tropical II	5
115	Urb. Evaristo Linares Vegas	5
116	Urb. Felipe Acosta Carles	5
117	Urb. Rómulo Gallegos-Sector 3	5
118	Urbanización Brisas Del Pariapan.	5
119	Urbanización Rómulo Gallegos	5
120	Sector 1	5
121	Urbanización Rómulo Gallegos	5
122	Sector 4	5
123	Valle Verde	5
124	Vallecito (Sector Jesús Bandrés)	5
125	Valles Del Totumo	5
126	Vasola	5
127	Vegas	5
128	Vegas Del Hoyo	5
129	Veguita I, II y El Sector El Rio.	5
130	Viboral	5
131	Victoria Socialista.	5
132	Virgen del Carmen	5
133	Virgen Pura	5
134	Vista Alegre	5
135	Vista al Morro.	5
136	Vista al Morro 2	5
<b>Total</b>		<b>680</b>

*Fuente:* FUNDACOMUNAL (2010).

## **Muestra**

Tamayo y Tamayo (2003), indican que una muestra “es el grupo de individuos que se toman de una población para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). En efecto, la selección de la muestra se realizó a través del muestro aleatorio simple, el mismo autor expresa que es “el elemento más común para obtener una muestra representativa, es la selección al azar (aleatorio) es decir, que cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. (p.116)

En este sentido, la muestra de voceros y voceras, constituida por el 10% de la totalidad de la población, representando 68 sujetos. Como lo señala Sabino (2001), cuando indica que: “en una investigación de campo cuya población es de tamaño relativo, se requiere tomar una muestra del diez por ciento, veinte por ciento o treinta por ciento (10%, 20% ó 30%)”.

De esta manera, la muestra de la investigación es considerada probabilística porque se realiza al azar simple, el cual Kelinger (1998) consiste en “obtener una muestra de población del universo en tal forma que cada miembro de la población tenga igual oportunidad de ser seleccionado” (p. 69).

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

Pooler (2000), manifiesta que las técnicas e instrumentos de recolección de datos “es el proceso mediante el cual se obtienen informaciones que permiten comprobar determinadas hipótesis y la conclusión de la investigación”. (p. 321).

### **Técnicas**

Para Tamayo y Tamayo (2003), la técnica de recolección de datos es una herramienta que genera información además de ser un arma útil para atribuirle tonalidades insospechadas al hecho, que son necesarias para propiciar el análisis.

En tal sentido, para recabar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación se emplearon las siguientes técnicas:

**Observación Directa:** Es una técnica que consiste en recibir y plasmar los datos en una guía o registro de control, como son percibidos visualmente por el investigador. Para Morales (1999) la observación directa “es cuando la estrategia se basa en métodos que permiten recoger los datos de forma directa de la realidad donde se presentan” (p.40).

**Revisión Bibliográfica:** la cual es definida por Chavarria y Villalobos (1998) como el acercamiento y manipulación de las fuentes bibliográficas y generales, relacionadas con el tema a investigar. Su empleo permite explorar, indagar y conocer lo que otros autores han hecho en relación con el problema elegido. La aplicación de esta técnica, permitirá determinar en las fuentes documentales y escritas, la información relacionada y necesaria para sustentar así, teóricamente el problema en estudio.

**La Encuesta:** La cual tuvo como propósito recabar los datos primarios de la investigación por parte de los sujetos tomados como muestra de estudio. Al respecto, Zambrano (1999) afirma que “es un método de investigación que se centra en las actitudes y opiniones que guardan estrecha relación con la observación sistemática”. (p. 226).

### **Instrumento**

Según Sabino (2001), “un instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador y extraer de ellos información”. (p. 110).

En este sentido, el instrumento de recolección de datos que se aplicó fue el Cuestionario, donde Morles (1999) indican que es un “método para obtener información de manera clara y precisa, donde el informante reporta sus respuestas”. (p. 61).

Por lo antes expuesto, el cuestionario es un esquema estructurado en el que se plantean una serie de preguntas previamente formuladas, que requieren ser contestadas por los elementos seleccionados en la muestra. En este sentido, fue elaborado en base a preguntas cerradas siguiendo los criterios de los indicadores establecidos para cada variable.

Este instrumento está conformado por una portada donde se identifica el nombre de la Universidad, se expone el propósito y además se describen las instrucciones de cómo responderlo. Es un instrumento tipo Lickert y consta de diecinueve (19) ítems y tres (3) opciones de respuestas en cada escala: Siempre, A veces y Nunca.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

Cuando se hace referencia a la validez de un cuestionario se está haciendo señalamiento que de acuerdo con la Universidad Santa María (2002) está referido “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 1).

Para conocer si en realidad un instrumento de recolección de información mide la variable o las variables que pretende medir, se hace necesario someterlo a un proceso de validación mediante técnicas para tal fin. En consecuencia para determinarla se empleó el Juicio de Expertos, que según Chávez (2001) refiere que “para establecer la validez del instrumento se debe solicitar la opinión de expertos, quienes aportarán recomendaciones acerca de los ítems con respecto a indicadores y variables. (p.193).

En consecuencia, se les solicitó la opinión a personas con amplios conocimientos sobre el tema tratado con la intención que oriente la confección del cuestionario mediante las observaciones que creyeran conveniente hacer al prototipo de cuestionario elaborado siendo las personas que se consultaron: (01) especialista en Metodología de investigación, (01) Corrector de estilo y (01) en Contenido; quienes juzgaron la bondad de los ítems, en términos de redacción y congruencia de los reactivos con el universo de contenido, la claridad en la redacción y tendenciosidad en su formulación.

### **Confiabilidad**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 424). En este sentido, se considera confiable el instrumento de recolección de datos, Balestrini (2006), afirma:

Una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimiento de recolección de los dato, atendiendo al tipo de estudio que se trate antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de estos en relación del problema investigado. Esta prueba previa de los instrumentos y procedimiento de recolección de datos, denominada prueba piloto, pretest, test preliminar o investigación de ensayo, debe ser introducida en el marco del proceso de toda investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos y validarlos. (p.147).

Para llevar a cabo el cálculo de la confiabilidad al instrumento se aplicó una prueba piloto a ocho (8) voceros de los consejos comunales pertenecientes al Municipio Ortiz del Estado Guárico, no seleccionados para la población ni para la muestra, pero que presentan las mismas características. Se efectuó una comparación entre los resultados del grupo piloto con los resultados de la muestra seleccionada para la investigación, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, mediante la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \times \frac{(St^2 - \sum Si)}{St^2}$$

En donde:

$r_{tt}$ : es el coeficiente de confiabilidad.

$n$ : es el número de ítems que contiene el instrumento.

$St^2$ : es la varianza total de la prueba.

$\sum Si$ : es la sumatoria de la varianza individual de los ítems.

El procedimiento que se realizó para efectuar el cálculo de confiabilidad del instrumento se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3**  
**Matriz de Confiabilidad del Coeficiente de Alfa de Crombach**

Ítems	Sujetos								$\sum x$	$\sum(x)^2$	Si	St
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	1	3	2	1	2	3	3	3	18	46	1,52	1,23
2	1	2	3	1	3	2	3	1	16	38	1,29	1,14
3	2	2	2	3	3	2	3	2	19	47	1,47	1,21
4	2	5	2	3	3	2	3	2	22	68	2,24	1,5
5	2	3	3	3	2	1	2	2	18	44	1,42	1,19
6	2	3	2	2	2	2	2	2	17	37	1,15	1,07
7	3	2	3	3	1	2	2	3	19	49	1,58	1,26
8	1	2	1	3	3	2	2	1	15	33	1,11	1,06
9	2	1	2	3	2	2	3	2	17	39	1,25	1,12
10	2	3	2	3	2	3	3	2	20	52	1,63	1,28
11	1	3	1	3	1	2	2	3	16	38	1,29	1,14
12	1	2	3	2	2	2	1	1	14	28	0,93	0,96
13	1	1	3	2	3	2	3	1	16	38	1,29	1,14
14	3	3	2	3	3	1	3	3	21	59	1,88	1,37
15	3	2	3	2	2	2	2	1	17	39	1,25	1,12
16	3	3	3	2	2	2	1	3	19	49	1,58	1,26
17	2	2	2	1	3	2	1	2	15	33	1,11	1,05
18	3	1	2	3	1	2	1	3	16	38	1,29	1,14
19	2	1	2	3	3	2	1	2	16	36	1,19	1,09
<b>Totales</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>332</b>	<b>12331</b>	<b>26,59</b>	<b>21,6</b>

$$\sum St^2 = 501,6$$

$$r_{tt} = \frac{19}{19-1} \times \frac{(466,56 - 26,59)}{466,56}$$

$$r_{tt} = \frac{19}{18} \times \frac{439,97}{466,56}$$

$$r_{tt} = 1,05 \times 0,94 = 0,98$$

Una vez aplicado la formula a los resultados obtenidos en el cuestionario se obtuvo un índice de 0.98, lo que indica que el nivel de confiabilidad del instrumento es muy alto. Por lo tanto los resultados obtenidos son confiables y permiten caracterizar el problema bajo estudio. Por su parte, Sabino (2001) sostiene que “un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable cuando su resultado está por encima de 0,80 de la categoría alta”. (p. 55).

### **Técnica de Análisis de Datos**

En cuanto al análisis de los datos comenta Altuve (2002), " el análisis de los datos deben guardar una estrecha relación entre la naturaleza de la variable de estudio, los instrumentos de medición y los niveles de medición empleados". (p. 89).

Una vez recolectados los datos se procedió a la tabulación de los mismos, mediante la presentación en cuadros y gráficos estadísticos, con la finalidad de facilitar su análisis e interpretación, utilizando la técnica de análisis estadístico denominado distribución de frecuencia relativa porcentual.

Arias citado en Tamayo y Tamayo (2003), señala “que no basta con recolectar los datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de

manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las variables”. (p. 126).

Dentro de este marco, las tablas de frecuencia son aquellas por medio de las cuales se determinan el número de casos que encajan en las distintas categorías. Por esto, Ander (1998) define las tablas de frecuencia como “aquella que consiste en ordenar los datos en filas y columnas, con especificaciones correspondientes acerca de la naturaleza de los mismos”. (p. 207).

En términos más generales, las tablas de frecuencia o cuadros estadísticos proporcionan información para una exposición en particular y, debe ser diseñada de tal forma que el lector pueda dirigirse fácilmente a la tabla de comparación, análisis o énfasis concerniente a la exposición. En esta perspectiva, la graficación permite observar y detallar a grandes rasgos los resultados obtenidos a través de los porcentajes tomados en consideración de las tablas respectivas.

Por otro lado, el diagrama circular es aquel círculo o semicírculo del diagrama que se divide en sectores de amplitud de ángulo proporcional a las categorías del fenómeno representado.

Así, el autor citado previamente lo define:

Como un círculo dividido en sectores, en el que el hecho considerado en su totalidad es equivalente a  $360^\circ$  de la circunferencia y cada uno de las clases o grupos tendrá un sector con un ángulo central correspondiente al porcentaje que debe distribuir. (p. 446).

Con relación a esta definición se puede plantear el procesamiento a través de sectores circulares, como con una rotación de trescientos sesenta grados ( $360^\circ$ ), con la finalidad de realizar las divisiones correspondientes derivadas de las tabulaciones previamente establecidas a través del cuestionario.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Al cumplir la fase de recolección de los datos en el marco del presente trabajo investigativo, es preciso introducir elementos que se incorporaron a los datos individuales, desprovistos de significado para procesarlos, a fin de obtener de los mismos algunas conclusiones en relación con el problema planteado.

En este sentido, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación, producto de la aplicación del cuestionario, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio de la ciudad de San Juan de los Morros, Estado Guárico, los cuales a través de los datos suministrados proporcionaron información para poder luego analizar la proposición de un programa de formación enfocado en la gestión social.

Una interpretación, según Ander (1998), “supone un juicio por cuanto busca significación y una explicación que trasciende los hechos”. (p. 187). De igual manera, el mismo autor señala que un análisis, “consiste en descomponer y examinar cada elemento del conjunto, analizar es lo mismo que separar, clasificar y tamizar”. (p. 187).

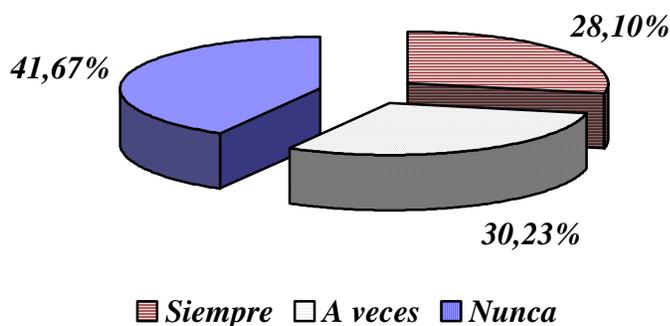
Es por ello que en base a lo expuesto, para efectos del análisis de la presente investigación y discusión de los resultados, los mismos se presentan para su mejor comprensión a través de cuadros estadísticos que contienen las distintas frecuencias observadas en los resultados, conjuntamente con la referencia del porcentaje de los casos en cada alternativa de respuesta. De igual forma, esta información está acompañada por gráficos sectoriales.

**Cuadro 4**

**Distribución de respuestas emitidas a los indicadores: normativa vigente, organismos, proyectos, manuales, organización conjunta, organización, toma de decisiones, función contralora, supervisiones**

N° Items	Descripción	Siempre		A veces		Nunca	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)
1	Conoce la normativa vigente que rige los Consejos Comunales	19	27,94	23	33,82	26	38,24
2	Sabe cuáles son los organismos competentes que rigen las normativas de los Consejos Comunales	21	30,88	15	22,06	32	47,06
3	Presentan proyectos acordes a las necesidades de su consejo comunal y cumpliendo con la normativa legal	20	29,41	16	23,53	32	47,06
4	Conoce los manuales existentes para la conformación y realización de los Consejos Comunales	19	27,94	23	33,82	26	38,24
5	Organiza conjuntamente con los otros miembros del Consejo Comunal actividades relacionadas con ellos	12	17,65	18	26,47	38	55,88
6	Organiza como miembro del Consejo Comunal actividades con otros consejos comunales del municipio	12	17,65	19	27,94	37	54,41
7	Como miembro de un consejo comunal tiene disposición para asumir el ejercicio del poder popular	25	36,76	25	36,76	18	26,47
8	Se integran y participan con los demás miembros de su Consejo Comunal en las actividades relativas a la Gestión Social	22	32,35	23	33,82	23	33,82
9	Interviene en todo lo relacionado a la Gestión Social en su Consejo Comunal.	22	32,35	23	33,82	23	33,82
<b>Promedio</b>		<b>19,11</b>	<b>28,1</b>	<b>20,56</b>	<b>30,23</b>	<b>28,33</b>	<b>41,67</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos suministrados por los sujetos encuestados. (2011).



**Grafico 1: Distribución de respuestas emitidas a los indicadores: normativa vigente, organismos, proyectos, manuales, organización conjunta, organización, toma de decisiones, función contralora, supervisiones.**

En relación a los resultados expuestos en el cuadro 4, permiten observar que la mayoría de los voceros de los consejos comunales estudiados no conocen la normativa legal vigente ni los organismos que rige las actividades de los mismos, sólo bajo número lo conoce; lo que hace evidente la nulidad de presentar los proyectos acordes a las necesidades reales de la comunidad. De igual manera, desconocen los manuales existentes para la conformación y funcionamientos de los consejos comunales.

Por otra parte, se observa que existe discrepancia comunicativa entre los voceros de los consejos comunales del Municipio, por cuanto no se organizan actividades con miembros de distintos consejos comunales, mas sin embargo tienen disposición para asumir el ejercicio del poder popular. Así mismo, se pudo conocer que existe un comportamiento uniforme de respuestas de los voceros al sostener que medianamente se integran y participan con los demás miembros de su consejo comunal en las actividades relativas a la gestión social, interviniendo en todo lo relacionado a la misma.

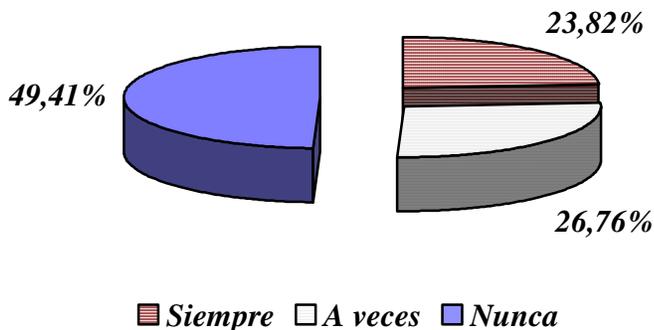
En función de los datos obtenidos, se puede deducir claramente que los voceros de los consejos comunales de San Juan de los Morros, poseen un débil nivel de conocimiento sobre el marco teórico-jurídico que regulariza el funcionamiento de los mimos.

**Cuadro 5**

**Distribución de respuestas emitidas a los indicadores formación, integración, toma de decisión, asistencia y acción comunitaria**

N° Items	Descripción	Siempre		A veces		Nunca	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)
10	Asiste a actividades de formación que se realizan dentro de su Consejo Comunal	17	25,00	23	33,82	28	41,18
11	Como miembro del consejo comunal toma decisiones en la participación de la gestión social	21	30,88	16	23,53	31	45,59
12	Participas en la toma de decisiones de la función contralora social dentro del consejo comunal	16	23,53	16	23,53	36	52,94
13	Realiza acciones concernientes a la gestión social en su consejo comunal	15	22,06	21	30,88	32	47,06
14	Realiza supervisiones atinentes a la gestión social como miembro del consejo comunal de su municipio	12	17,65	15	22,06	41	60,29
<b>Promedio</b>		<b>16,20</b>	<b>23,82</b>	<b>18,20</b>	<b>26,76</b>	<b>33,60</b>	<b>49,41</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos suministrados por los sujetos encuestados. (2011).



**Grafico 2: Distribución porcentual de respuestas emitidas a los indicadores: disposición, integración y participación, intervención, asistencia, acciones**

En observación a los resultados expuestos en el cuadro 5, estos permiten señalar que un elevado número de voceros de los consejos comunales de San Juan de los Morros nunca asisten a las actividades de formación que se realizan dentro de los mismos, aspecto que le impide estar informado sobre el funcionamiento real de sus integrantes. Todo lo anterior lo imposibilita a participar en la toma de decisiones como miembro del consejo comunal en la gestión social que éste realiza.

En otro contexto, se puede ver que la mayoría de los voceros consultados no conocen el funcionamiento de la contraloría social dentro del consejo comunal al cual pertenecen, esto debido a su indiferencia de asistencia a las reuniones a las que son convocados.

Es notable, además la falta de pertenencia de los voceros a la principal acción como integrante del consejo comunal como lo es la gestión social, ya que se obtuvo la carencia de acciones concernientes a la referida gestión, donde se evidencia la carencia de la realización de procesos de supervisiones atinentes a la gestión social como miembro del consejo comunal; aspecto importante para el debido control de las ejecuciones presupuestarias y de recursos económicos adjudicados a la institución.

A la luz de estos resultados se puede sintetizar que la gestión social llevada a cabo por los voceros principales de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico esta enmarcada en un total desconocimiento y falta de identidad o pertenencia institucional por parte de los mismos, por cuanto se evidenció la carencia de disposición, integración, intervención, asistencia y acción para llevar a cabo las actividades inherentes al buen funcionamiento de la unidad, en procura del bien común de la población para lo cual fueron elegidos. De allí que la autora plantea, que no ha de olvidarse que la figura de los consejos comunales se ha destacado como una expresión organizada del pueblo para el ejercicio de sus derechos y deberes, en el escenario de la ciudadanía que

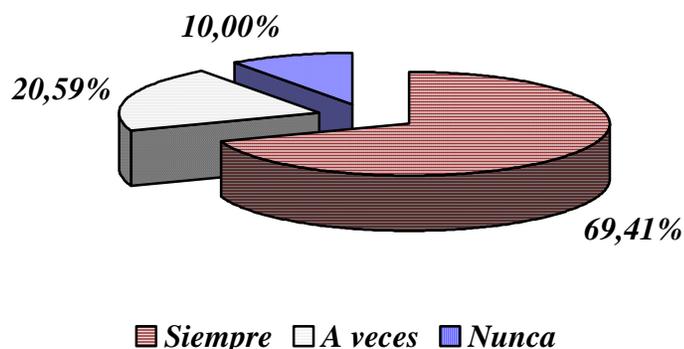
permite la formación integral de las comunidades para el quehacer político, económico, social y cultural. La figura de los consejos comunales es una expresión concreta del pueblo, las comunidades organizadas, los vecinos y las entidades locales.

Sin embargo se observa que existe, un comportamiento uniforme de respuestas de los voceros al sostener que medianamente se integran y participan con los demás miembros de su consejo comunal en las actividades relativas a la de formación y capacitación, interviniendo en todo lo relacionado a la misma.

**Cuadro 6****Distribución de respuestas emitidas a los indicadores recurso humano, técnicas operacionales, sustentable, sostenibilidad e institucional**

N° Items	Descripción	Siempre		A veces		Nunca	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)
15	Considera que los voceros de los consejos comunales requiere de un programa de formación social para fortalecer la gestión del mismo.	45	66,18	12	17,65	11	16,18
16	Como miembro del consejo comunal, un programa de formación en gestión social incrementaría los procesos técnicos operacionales del mismo	48	70,59	16	23,53	4	5,88
17	Considera que un programa de formación social sería sustentable, es decir, satisface las necesidades de los miembros del consejo comunal.	43	63,24	16	23,53	9	13,24
18	La creación de un programa de formación social, debe tener sostenibilidad para satisfacerse las necesidades de la población actual y local de los consejos comunales	49	72,06	11	16,18	8	11,76
19	Cree que es viable la creación de un programa de formación en gestión social para mejorar las funciones de los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio.	51	75,00	15	22,06	2	2,94
<b>Promedio</b>		<b>47,20</b>	<b>69,41</b>	<b>14,00</b>	<b>20,59</b>	<b>6,80</b>	<b>10,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos suministrados por los sujetos encuestados. (2011).



**Gráfico 3: Distribución porcentual de respuestas emitidas a los indicadores: recurso humano, técnicas operacionales, sustentable, sostenibilidad e institucional**

De acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 6, se observa que la mayor parte de los voceros encuestados en los consejos comunales estudiados consideran que requieren de un programa de formación para fortalecer la gestión social que han de desempeñar en el mismo, además les ayudaría a incrementar los procesos técnicos operacionales para un mejor alcance en la población.

Dentro de este mismo cuadro se puede concretar que el programa vendría a satisfacer las necesidades de los voceros en procura de ejecutar mejor su acción de gestión social, el cual debe tener sostenibilidad para satisfacerse las necesidades actuales de la población. Así mismo, es notable que la mayoría de los sujetos sostienen que es viable la creación de un programa de formación en gestión social para mejorar las funciones de gestión social que han de cumplir dentro del consejo comunal al cual pertenecen.

En resumidas cuentas, todo lo expuesto anteriormente hace viable la factibilidad de implementar un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de sus funciones.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Se hace necesario que los miembros de los Consejos Comunales conozcan todo lo relacionado al programa de formación para fortalecer la gestión social de los mismos; al igual que ellos, toda la comunidad debe estar al tanto de lo que acontece sobre esta materia. Los consejos comunales son una figura compleja pero que servirá en el proceso revolucionario, comunitario, democrático, asociativo, participativo y libre como expresión de la participación protagónica del pueblo y las comunidades, en aspectos de la planificación participativa local.

Las datos suministrados por los sujetos encuestados indican que existe una significativa ausencia de conocimientos respecto a la identificación del marco teórico-jurídico que urge en los consejos comunales en Venezuela, es por ello que se debe elaborar un programa de formación social para fortalecer la gestión de los miembros de los consejos comunales, así mismo, realizar foros, conferencias, encuentros comunales, etc., que ayuden a entender y ampliar los conocimientos a los miembros y las comunidades en general sobre la importancia de utilizar las normativas sobre el diagnóstico de la gestión y de la misma forma, que los entes o instituciones relacionadas con ellas tengan la información necesaria o requerida por los consejos comunales.

De igual manera, se conoció que la gestión social llevada a cabo por los voceros principales de los consejos comunales estudiados está sumergida en una falta de identidad o pertenencia institucional por parte de los mismos, por cuanto se evidenció la carencia de formación, integración, toma de decisión, asistencia y acción

comunitaria para llevar a cabo las actividades inherentes al buen funcionamiento de la unidad, en procura del bien común de la población para lo cual fueron elegidos.

Por otra parte, la mayoría de los voceros de los consejos comunales estudiados considera factible la creación de programa de formación enfocado a la gestión social: ya que esto propiciaría entre todos mayor conocimiento, mucho más aportes para la comunidad, es decir, estarían mejor preparados para manejar todo lo relacionado a las nuevas normativas que se están desarrollando para los Consejos Comunales.

### **Recomendaciones**

Así mismo se considera necesario exponer las siguientes recomendaciones, con la salvedad que están dirigidas hacia los Consejos Comunales y entes o instituciones gubernamentales del país.

A los representantes, miembros y comunidades, se instruyan en materia de gestión social para fortalecer a sus miembros en los conocimientos necesarios.

A los entes o institución gubernamentales relacionadas con la Gestión Social de los Consejos Comunales, actualizarse constantemente en materia de Gestión de Políticas públicas, debido a que existen nuevas tendencias que influyen en los cambios en estos procesos.

Se debe involucrar a toda la comunidad en el proceso de gestión de su consejo comunal, como vedores para detectar cualquier aspecto punible en la ejecución de obras, proyectos y programas.

Los voceros deben ser motivados de que se debe procurar por su capacitación a fin de adquirir habilidades y destrezas necesarias para el eficiente cumplimiento de su función.

Se recomienda, a las diferentes instituciones educativas universitarias, la formación de asesores sociales, por cuanto el gobierno nacional mediante sus organismos, esta impulsando de manera sistemática la creación de instituciones con carácter comunitario como producto de su política económica y social de participación de las comunidades.

De la misma forma, que los diferentes consejos comunales, en especial sus voceros, eviten caer en una incapacidad de acción por falta de suficiente asesorías por parte de organismos del estado encargados del control y vigilancia de las diferentes asociaciones.

Finalmente, es obvio recomendar la puesta en práctica del programa propuesto con el propósito de suministrar conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento eficiente de la función de gestión social.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Programa de Formación Enfocado a la Gestión Social, dirigido a los Voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico**

##### **Presentación**

Se sueña y lucha por la constitución de un nuevo orden nacional que se ha estado construyendo. La transformación social y económica del país pasa por la conformación de una identidad comunitaria local que logre concentrar las fuerzas suficientes y capaces a través de su propio protagonismo de establecer una nueva institucionalidad, es decir, un poder popular que irrumpa con tanta fuerza que logre derrumbar las estructuras del viejo régimen dando paso a la nueva república fundamentada en la formación dinámica de la Ley y el ejercicio de la democracia directa.

La democracia participativa cimienta sus bases en el protagonismo de las comunidades, quienes ejercen su soberanía a través de la reapropiación de funciones que tradicionalmente han sido propias del estado, (estrechando de esta manera las relaciones Estado - Sociedad), basado en este concepto de una sociedad protagónica, el pueblo debe participar en la planificación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública, y esto es posible a través de los consejos comunales, órgano comunitario que le permitirá a la comunidad ejercer esta función.

En efecto, los Consejos Comunales vienen a constituir un elemento fundamental en la producción de bienes y servicios a la comunidad, aspecto este que demanda una acción asesora que permita a quienes los van a integrar la realización de planes y programas en consideración a sus características, factibilidad económica y proyección

social, es por ello que se requieren integrantes bien formados que propicien esa asesoría y que fortalezcan el desarrollo del referido elemento.

En este sentido, la presente propuesta tiene como propósito aportar a los voceros de los consejos comunales de San Juan de los Morros, un programa de formación enfocado a la gestión social. La misma, está sustentada en el estudio y análisis realizado a los indicadores y el poco conocimiento impartido, en su aprovechamiento adecuado para facilitar una rápida y acertada formación en función del crecimiento de la sociedad.

El programa que se presenta está fundamentado en las informaciones documentales, bibliografías, de análisis y teorías desarrolladas para la formación de los integrantes, contando con la validación de expertos en la materia.

### **Justificación de la Propuesta**

La formación es una herramienta que a pesar de haber sido utilizada a lo largo de los años en un sin número de países, recientemente está siendo empleada por las instituciones públicas venezolanas como una forma de transformar funcionario a servidor público, con otra imagen, dotado de conocimientos para adaptarse a los cambios exigentes en su puesto de trabajo.

En ese sentido, lo que primordialmente justifica presentar un programa de formación, es la necesidad de disponer de procedimientos adecuados, dinámicos, actualizados y pertinentes que permitan obtener mayores logros en el aspecto de funcionamiento, ante los cuales la población se encuentra en la necesidad de demandar conocimientos para la implantación de las alternativas que brinda la presente propuesta. En virtud que ofrece la posibilidad de alcanzar los objetivos y

metas propuestas con un mínimo esfuerzo, un menor costo y en menor tiempo, dado al volumen de información presentada en este estudio.

En este sentido, los consejos comunales se han convertido en una alternativa que aporta nuevos enfoques, visiones y modelos de desarrollo social, que permiten desarrollar el potencial de las comunidades, tanto de los servicios como de los procesos, lo que constituye hoy día uno de los grandes objetivos de cualquier organización; la consecución de este propósito requiere necesariamente que se entienda que el óptimo desempeño brinda a la organizaciones verdaderas opciones de crecimiento institucional, social y comunitaria, donde la misma, tome la tarea de resolver sus necesidades de funcionamiento, en beneficio de su autonomía y de la misma comunidad donde opera.

Igualmente, con la presentación del programa y con ello ayudar a las comunidades a crecer y entender que el consejo comunal es una herramienta que propicia un alto desarrollo tanto para la institución como para sus integrantes, dado a la capacidad de compartir todo lo concerniente al desarrollo de las actividades socioeconómicas aprovechables de la comunidad donde radica.

Así mismo, se considera el desarrollo de la propuesta interesante y relevante por cuanto se constituye en un punto de referencia para la gestión social que le permita la formación de los voceros, y con ello el de su comunidad logrando tener un mayor alcance de radiación en la misma.

A la luz de estas consideraciones, el programa a ser aplicado en las comunidades a través de su consejo comunal, lo que será de utilidad, a los fines de cumplir con la misión institucional por ser una organización de carácter público, ésta se dirige a la administración de las políticas públicas en materia de desarrollo socioeconómicas, por lo que el compartir entre los voceros y los habitantes de la

comunidad las necesidades y su estrategia de abordaje ayudaría a tener un panorama claro y en consecuencia la toma de decisiones sería más sentida.

### **Fundamentación de la Propuesta**

El éxito de las organizaciones, solo puede ser alcanzado cuando se emplea todo el potencial humano que está en ellas. Por tal razón, es importante la vitalidad de ese potencial y concederle un alto grado de autovaloración y orgullo personal. En consecuencia, el programa que se propone es contentivo de la formación enfocada a la gestión social, dirigido a los voceros de los consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, el cual es un ente identificable que puede tener distintas divergencias e interpretaciones, pero todo coincide en considerarlo como un eje que impulsa las acciones de mejoramiento y excelencia en la formación académica. Al respecto, Lacroix (1999) define al Consejo Comunal como:

...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. 42).

Si bien es cierto, que los consejos comunales se sustentan en principios y normas que orientan la aplicación de habilidades de las personas de compartir, también constituyen la columna vertebral fundamentada en las tareas diarias del trabajo en equipo.

En esta perspectiva, siendo la plataforma humana que alcanza el mayor grado de participación, protagonismo y gerencia comunitaria dentro de un ámbito geográfico cuidadosamente delimitado, sirve para diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deportes, medio ambiente, habitaciones, entre otros, de la comunidad.

Cabe destacar, que la fundamentación de la propuesta se asocia con los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos a los voceros, que reflejaron en general una baja capacitación en los mismos en cuanto a la gestión social, lo que interfiere en el funcionamiento adecuado de las instituciones públicas, lo cual evidencia la necesidad de buscar soluciones que mejoren las condiciones descritas.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Formar conceptual y técnicamente a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, enfocado a la gestión social que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de sus funciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Exponer la normativa, elementos y características de los consejos comunales.
2. Sensibilizar sobre la pertinencia de los consejos comunales en el desarrollo Socioeconómico
3. Identificar los métodos de capacitación más adecuados para el suministro de conocimiento, habilidades y destrezas que permitan la optimización de la función gestión social de los voceros.
4. Desarrollar estrategias y técnicas de formación que permitan al vocero estar actualizado con los cambios que se suscitan en la gestión social.

**Programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio.**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Contenido</b>	<b>Puntos a tratar</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Desarrollar estrategias y técnicas de formación que permitan al vocero estar actualizado con los cambios que se suscitan en la gestión social.	Brindar a los voceros de los consejos comunales las herramientas necesarias para estar actualizado con los cambios que se den en materia de gestión social	Normativa	Leyes Reglamentos Acta Constitutiva	Exposición  Dinámicas de grupo  Discusión de temas  Debates	Hojas  Lápices  Pizarra  Marcadores  Video Bean  Folletos	18 horas académicas
		Gestión social	Objetivos y Responsabilidades Cómo está conformado Comisiones de Trabajo Pasos previos a la instalación Instancias Proveniencia de los recursos económicos Tareas Documentos que se deben presentar Órgano de Control			
		Trabajo en equipo	Concepto Características Oportunidades Formación de equipos Asignación de Tareas			
		Perspectivas actuales del Consejo comunal	Objetivos Consolidación de la democracia participativa Estabilidad social			

Cuadro (Cont).

Sensibilizar sobre la pertinencia de los consejos comunales en el desarrollo Socioeconómico	Brindar información a los participantes sobre el desarrollo del consejo comunal y sus procesos administrativos	Formación de Consejos Comunales	Diseño y formulación de proyecto Entes de financiamiento público	Exposición	Hojas			
		Proceso administrativo	Desarrollar las funciones básicas del proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección y Control.				Dinámicas de grupo	Lápices
		Contabilidad	Analizar las implicaciones de la contabilidad: Tenencia de los libros Estimación de Ingresos y egresos Registros contables					
Identificar los métodos de capacitación más adecuados para el suministro de conocimiento, habilidades y destrezas que permitan la optimización de la función gestión social de los voceros.	Dar a los participantes los datos necesarios para el funcionamiento de la gestión de los consejos comunales.	Generar el cronograma de actividades y presentación de la información contable	Evaluación con los participantes del programa. Adecuación de las actividades a ejecutarse, basándose en las responsabilidades de los contralores sociales en sus quehaceres diarios. Selección de los grupos de trabajo para fomentar el trabajo en equipo. Desarrollar procesos planificados de desarrollo social, cultural y, participación y la movilización de los gestores sociales	Discusión de temas	Marcadores	18 horas académicas		
			Debates	Video Bean Folletos				

Cuadro (Cont).

Objetivos específicos	Metas	Contenido	Puntos a tratar	Estrategia	Recursos	Tiempo
<p>Desarrollar estrategias y técnicas de formación que permitan al vocero estar actualizado con los cambios que se suscitan en la gestión social.</p>	<p>Brindar a los voceros de los consejos comunales las herramientas necesarias para estar actualizado con los cambios que se den en materia de gestión social</p>	<p>Se realizarán reuniones con los voceros y las instituciones a fin de fijar estrategias y técnicas de capacitación que permitan la actualización constante en esta materia, teniendo en cuenta los siguientes factores: responsabilidad, comunicación bidireccional entre instituciones, funciones de cada institución, indicadores de fiscalización, control y evaluación de la asignación a las comunidades, implantación de los cursos y talleres con</p>	<p>De acuerdo a los indicadores evaluados, se detallan los requerimientos de formación de cada uno y se definen los contenidos formativos para cubrirlos. Posteriormente en base a la detección de necesidades de capacitación suministrada por los resultados, lo que requieren los voceros para cumplir con la gestión social. Se elabora e imparte el programa de formación. La formación en esta primera etapa está enfocada a cubrir los requerimientos básicos para poder llevarlos a desempeñarse con eficiencia y eficacia. Cubierta la necesidad primaria, se procederá a la capacitación complementaria que permitirá el desarrollo continuo en esta materia en el surgimiento de cambios en la gestión social. La capacitación complementaria se basará en un sistema de información y capacitación que permitan el acceso al vocero a un</p>	<p>Exposición Dinámicas de grupo Discusión de temas Debates Reuniones con los voceros y las instituciones que regulan el funcionamiento de la gestión social</p>	<p>Hojas Lápices Pizarra Marcadores Video Bean Folletos</p>	<p>18 horas académicas</p>

		<p>conocimiento y habilidades demandadas según sea el caso.</p>	<p>centro de información para cualquier consulta (página Web, comunicación escrita, foros, charlas, trípticos, dípticos, prensa escrita, radio y TV).</p> <p>El personal de capacitación, responsable de estas actividades será determinado en reunión con las instituciones relacionadas con la materia.</p> <p>Esta fase cuenta con el diseño de los procedimientos de trabajo, planeación, reunión de trabajo, sistema de información continua, centros de consulta, entre otros.</p>			
--	--	---	--	--	--	--

## **Administración de la Propuesta**

El programa para la formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guarico debe ser práctico, dinámico y acelerado, sin que esto signifique sacrificar la eficacia del mismo. De igual modo, requiere realizarse dentro de una formación práctica, ofreciendo una perspectiva más amplia y enriquecedora que conduzca automáticamente a las áreas críticas de conocimiento de los voceros.

Las fases de la propuesta se desarrollaron de manera secuencial donde se incluye un seguimiento evaluativo con características preventivas, constructivas y proactivas que permiten asegurar el cabal cumplimiento de cada una de estas fases.

Otra característica de este programa es que se adopta sobre la marcha, por ser dinámico, en base a la evolución del participante. Así mismo, el tiempo estimado de ejecución básica es de 18 Horas y cuya variación dependerá del nivel de instrucción de los participantes del programa.

## **Factibilidad de la Propuesta**

El programa para la formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los consejos comunales, es factible por los siguientes aspectos:

### **Recursos Económicos:**

El programa necesita una inversión económica, la cual será financiada a través de la institución Funda Comunal, para que sean ejecutados a través de las partidas destinadas para los consejos comunales. El inicio será de 50 participantes en una primera fase.

### **Recursos Humanos**

De igual manera, el diagnóstico realizado asegura la participación de los voceros a las actividades programadas para llevar a cabo la realización del programa propuesto, así como la colaboración de instituciones con sus especialistas en cada materia.

### **Recursos Materiales y Físicos**

El programa diseñado es factible en relación con los recursos materiales y físicos, ya que los voceros y las instituciones cuentan con los equipos y espacios aptos para ejecutar la propuesta.

**PROPUESTA: PROGRAMA DE FORMACIÓN ENFOCADO EN LA GESTIÓN SOCIAL DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO JUAN GERMÁN ROSCIO. SAN JUAN DE LOS MORROS. ESTADO GUÁRICO.**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>
<p>Proponer un programa de formación enfocado a la gestión social, dirigido a los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p>1) Identificar el nivel de conocimiento sobre el marco teórico-jurídico que poseen los voceros de los consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros,</p>	<p>A1) Taller con los Miembros de los Consejos Comunales para dictaminar el nivel del conocimiento sobre el marco teórico – jurídico. Estado Guárico.</p> <p>A2) Continuación del taller con los Voceros de los Consejos comunales sobre las necesidades para la efectividad del marco teórico-jurídico con respecto a las normativas vigentes.</p>	<p>2 Talleres (los primeros 02 Sábados del mes)</p>

<p>Estado Guárico.</p>	<p>A3) Culminación de Taller sobre adquisición de conocimientos sobre las leyes, reglamentos y actas constitutivas de los consejos comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.</p>	
<p>2) Diagnosticar la gestión social llevada a cabo por los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.</p>	<p>A1) Realización de Talleres con los voceros de los consejos comunales para la adquisición de conocimientos para estar actualizado con los cambios que se den en materia de gestión social.</p> <p>A2) Realización de Curso con los voceros de los consejos comunales para la formación, capacitación, organización, toma de decisiones y las perspectivas actuales que se den en materia de gestión social y recursos humanos, todas estas actividades se realizaran a través de debates y equipos de trabajos.</p> <p>A3) Culminación del curso con pequeñas exposiciones y debates de los voceros y voceras de los consejos comunales para evaluación de los conocimientos adquiridos y objetivos alcanzados.</p>	<p>2 Talleres (los primeros 02 Sábados del mes)</p>

<p>3) Determinar la factibilidad de implementar un programa de formación enfocado a la gestión social, que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de las funciones de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico</p>	<p>A1) Realización de Talleres para Identificar los métodos de capacitación más adecuados para el suministro de conocimiento, habilidades y destrezas que permitan la optimización de la función gestión social de los voceros.</p> <p>A2) Realizar Talleres para reforzar las estrategias de capacitación para permitan la actualización constantes de los consejos comunales del municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.</p> <p>A3) Capacitar a los Voceros y voceras de los consejos comunales, no sólo en el aspecto de formación, sino en las técnicas de organización en materia administrativa, para responder a las necesidades actuales y proporcionar una buena gestión dentro los comités.</p> <p>A4) Realización de curso sobre el manejo del proceso administrativo Planificación, Organización y control.</p> <p>A5) Realización de curso para el desarrollo y análisis de las implicaciones de la contabilidad: Tenencia de los libros, Estimación de Ingresos y egresos, Registros contables</p>	<p>2 Talleres (los primeros 02 Sábados del mes)</p>
---	--	---

<p>4) Formular un programa de formación enfocado a la gestión social, que permita un óptimo cumplimiento del ejercicio de las funciones de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros, Estado Guárico.</p>	<p>A1) Reuniones con las diferentes instituciones para la conformación de equipos con los promotores sociales e impartir los conocimientos y basándose en las responsabilidades de los contralores sociales en sus quehaceres diarios.</p> <p>A2) Evaluación de los conocimientos adquiridos del programa a los miembros de los consejos comunales del municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.</p> <p>A3) Evaluación del Programa de Formación enfocado en la Gestión Social dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del municipio Juan Germán Roscio San Juan de los Morros. Estado Guárico.</p>	<p>2 Talleres (los primeros 02 Sábados del mes)</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados en el programa de formación dirigido a los miembros de los consejos comunales del municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico. (2011).

A continuación se muestra el cuadro presupuestario de la Estructura de Costos, el cual consta de la presentación del monto total para la ejecución de la propuesta.

ESTRUCTURA DE COSTOS - PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LA GESTION SOCIAL DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO JUAN GERMAN ROSCIO. SAN JUAN DE LOS MORROS. ESTADO GUARICO.								
CUADRO DE PROYECCIÓN PARA LAS PARTIDAS: 402 MATERIALES, SUMINITROS Y MERCANCIAS; Y 404 ACTIVOS REALES.								
IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA				DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO REQUERIDO / PARTIDA PRESUPUESTARIA ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO Bs.	TOTAL Bs.
PARTIDAS	GENÉRICAS	ESPECÍFICAS	SUB ESPECÍFICAS					
402	01	01	00	REFRIGERIOS (CACHITOS, JUGOS, CAFÉ, AGUA)	UNIDAD	200	20,00	4.000,00
<b>402</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA PERSONAS</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>4.000,00</b>
402	05	03	00	LIBRETAS GRANDES UNA LINEA	UND	50	35,00	1.750,00
402	05	03	00	PAPEL BOND (BLANCO)	UND / PLIEGOS	200	1,50	300,00
<b>402</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>00</b>	<b>PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN PARA OFICINA</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>2.050,00</b>
402	05	07	00	RESMA DE PAPEL TAMAÑO CARTA	CAJA	02	420,00	840,00
<b>402</b>	<b>05</b>	<b>07</b>	<b>00</b>	<b>PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN PARA LA IMPRENTA Y REPRODUCCIÓN</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>840,00</b>
402	06	08	00	PAPELERAS PLASTICAS	UND	02	250,00	500,00
<b>402</b>	<b>06</b>	<b>08</b>	<b>00</b>	<b>PRODUCTOS PLÁSTICOS</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>500,00</b>
402	10	05	00	BOLIGRAFO AZUL	CAJA X 12	03	15,00	45,00
402	10	05	00	BOLIGRAFO BEGRO	CAJA X 12	03	15,00	45,00
402	10	05	00	BORRADOR DE PIZARRA ACRILICA	UND	02	30,00	60,00
402	10	05	00	BORRADOR BLANCO NATA	CAJA	50	28,00	1.400,00
402	10	05	00	CORRECTOR LIQUIDO TIPO BROCHA	UND	05	7,00	35,00
402	10	05	00	ENGRAPADORA	UND	02	172,00	344,00
402	10	05	00	GRAPAS CORRUGADAS	CAJA	03	17,00	51,00
402	10	05	00	LAPIZ DE GRAFITO	CAJA	03	25,00	75,00
402	10	05	00	MARCADORES ACRILICOS	CAJA x 12	03	82,00	246,00
402	10	05	00	SACAGRAPAS	UND	02	6,00	12,00
<b>402</b>	<b>10</b>	<b>05</b>	<b>00</b>	<b>ÚTILES DE ESCRITORIO, OFICINA Y MATERIALES DE INSTRUCCIÓN</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>2.313,00</b>
402	10	08	00	DISCOS COMPACTOS (CD-ROM)	PQT	01	150,00	150,00
<b>402</b>	<b>10</b>	<b>08</b>	<b>00</b>	<b>MATERIALES PARA EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>150,00</b>
404	07	02	00	VIDEO BEAN	UND	01	1.800,00	1.800,00
<b>404</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>00</b>	<b>EQUIPOS DE ENSEÑANZA, DEPORTE Y RECREACIÓN</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>1.800,00</b>
404	09	01	00	SACAPUNTA ELECTRICO	UND	01	270,00	270,00
<b>404</b>	<b>09</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>TOTAL Bs.....</b>	<b>270,00</b>
<b>TOTAL GENERAL REQUERIDO EN PROGRAMA DE FORMACION Bs.....</b>								<b>11.923,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados en el programa de formación dirigido a los miembros de los consejos comunales del municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico. (2011).

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aedipe (1992): La dimensión humana de la empresa del futuro. Barcelona. Ed. Deusto.
- Acevedo, T. (1998). Enseñar a Investigar. Orientaciones Práctica. Bilbao: Editorial Mensajero.
- Altuve, M. (1997). Metodología de la Investigación I. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Programas de estudios supervisados. Caracas-Venezuela.
- Ander, Egg (1998). Técnica de Investigación Social. Buenos Aires: El Cid.
- Andrés Reina, M. (2001). Gestión de la Formación en la Empresa, Madrid, Pirámide.
- Abel Cortece. : La Administración del tiempo 2002.
- Beer, M. (1998): “La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico”, en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2001): El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. (Ed. 7ª) Caracas, Venezuela. Consultores Asociados.
- Barrios, G. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Caracas: Servicio Editorial.
- Chiavenato: (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw – Hill.
- Chavarría y Villalobos (1998). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo, ArS. Grafica, S.A.
- Chávez, P. (2001). 2000). Metodología para la formulación y evaluación de Proyectos. Cinterplan, Caracas.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2004). Gaceta Oficial. 5.453. Caracas. Venezuela.
- Convención Americana sobre Derechos Humanos. San José de Costa Rica el 20 de noviembre de 1969
- Declaración de los Derechos Humanos. Asamblea General en la Resolución 217 del 10 de diciembre de 1948.
- Delgado, M. (2005). La Globalización ¿Nuevo Orden o crisis del Viejo?. Cuadernos de Economía y Sociedad. Desde el Sur N.1. Madrid. España
- Díaz, A. (2009). Los Movimientos Sociales y el Desarrollo Comunitario Venezolano.
- Enciclopedia Salvat (2000). La gestión empresarial. Tomo II, Salvat Editores, Barcelona, España.
- Esparragoza A. (2008). Programa de Formación de líderes comunales visión integral del binomio Escuela-Consejo Comunales. Caso: Unidad Educativa Nacional “Alberto Smith”, Consejo comunal Sector “la Represa, Villa de Cura. Estado Aragua. Trabajo de grado no publicado.
- FUNDACOMUNAL (2009). Fundación para la Promoción y Desarrollo del Poder Comunal
- Galindo J. y Urrego, Luz. (2005). Organizaciones sociales y comunitarias. Módulo tres Área Social Cinde.
- Gil, J. (2001). El Gerente en la Pequeña y Mediana Empresa. Barcelona. España: Prentice may Hispanoamericana.
- Guerrero y Moreno (2007). Plan Estratégico dirigido a la formación de los ciudadanos que ejercen el Rol de Contralores Sociales en el Municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico. Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros
- Guerrero, P. (2003). Democracia y Cooperativismo. Caracas, Universidad Central de Venezuela Ediciones de la Biblioteca.
- Hopkins, D. (1989). Evaluation for School Improvement Milton Keynes, Open University.

- Hernández, S. Fernández C. y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. Caracas. Venezuela: Mc Graw Hill.
- Jiménez, (1982). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw – Hill.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente de México (ITESO), en el espacio que dedica a la Cátedra UNESCO.
- Ivancevich, J., Gibson, J. y James, H. (2001). Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Kerlinger, F. (1998). Investigación del Comportamiento Humano. México: Editorial McGraw-Hill.
- Lacroix, J. (1999). La Opción Cooperativa. Intercoop Editora Cooperativa Ltda. Buenos Aires;
- Ley de los Consejos Comunales (2006). Publicada en Gaceta Oficial N° 5.806 (extraordinaria) de fecha 10 de abril de 2006.
- Londoño y Prieto (2003). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá Colombia.
- McMahon y Bolam, R. (1988). What is Effective INSET?. Professional Development and INSET: Proceedings of the 1987 NFER Members Conference National Foundation for Educational Research. Slough. pp. 38 53.
- Machado, J. (2008). Estudio de los Consejos Comunales en Venezuela. Fundación Centro Gumilla. Caracas. Venezuela
- Magallanes (2004). La Gestión Pública y su Incidencia en la Comunidad. Universal (Cuerpo A p.3). 03/04/2004.
- Medina, L (2005). Diseño de un Modelo de Gestión, Organización y Participación Efectiva en las Comunidades de Punta Palmita y Cogoyal, ubicada en los Estados Carabobo y Aragua. Trabajo de Grado. Universidad Bicentennial de Aragua.
- Mendoza (2008). Programa para la Formación de Líderes Comunitarios para la Promoción del Cooperativismo en la Comunidad Bella Vista, San Juan de los Morros, Estado Guárico. Trabajo de Postgrado. Universidad Rómulo Gallegos.
- Ministerio de la Familia (2000). Manual de Trabajo Comunitario – Programa de Educación Familiar. Caracas: Autor. Fundación Escuela de Gerencia Social.

- Montoya, H (2005). La Gerencia Social, una opción para el desarrollo. Reflexiones para el fortalecimiento del sector público y del sector comunitario en Medellín.
- Morales (1999). Investigación Científica. Ediciones Rayo de Sol. Cuzco. Perú.
- Morles, V. (1999). Planteamiento y Análisis de Investigación. Caracas (Venezuela): Universidad Central de Venezuela.
- Morón, L. (2000). Estadística para Administración y Economía. México D.F.: Mc Graw Hill. Narcea:
- Nevo, D. (1995). School-Based Evaluation. A Dialogue for School Improvement, New York, Pergamon.
- Núñez (2006). Fundamentos de los Estudios de Gerencia social. Revista Colombiana de Trabajo Social.
- Pooler, D. (2000). La Metodología Científica. 2da Edición. Editorial CECSA. México.
- Quiroga, J. (2004). La Administración Pública. México: Trillas.
- Robbins: (1998). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2000). Principios para la Filosofía de Gestión. Bogotá, Colombia. Editorial Sanyo.
- Sparks, D. (1994). A paradigm shift in staff development. Journal of Staff Development, Vo. 15, No. 4, pp. 26-29.
- Sabino, C. (2001). El Proceso de Investigación. Venezuela. Editorial Panapo.
- Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (2005). Administración. (Ed. 6º). México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación con Manual de Evaluación de Proyectos. México: Editorial Limusa Grupo Noriega Ediciones.

- Tovar R. (2009). Lineamientos estratégicos dirigidos a la formación del Gerente Social de los integrantes de las Cooperativas de San Juan de los Morros, Estado Guárico. Trabajo de Grado. Universidad Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros.
- Tulio, A. (2004). Metodología, métodos y técnicas de la investigación social. Selección de Lecturas, v. III., La Habana.
- Ugalde (2002). Presupuestos. Teoría y Práctica. Editorial Mc. Graw-Hill
- Universidad de Carabobo (2004). Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Bárbula: Autor. Venezuela.
- Universidad Nacional Abierta. (1999). Metodología de la Investigación I. Caracas. Venezuela: UNA.
- Universidad Nacional Abierta (2001). Técnicas de Documentación e Investigación. 4ta. Reimpresión. Caracas - Venezuela: Registro de Publicaciones U. N. A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDEUPEL. Washington D.C.
- Universidad Santa María (2002). Técnicas de Documentación e Investigación. Caracas.
- Veloso, V. (2000). Investigación participativa: una aproximación al desarrollo local.
- William B. W, Jr. Y Heinth Davis. (1998) "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Ed. Mc. Graw Hill.
- Werther y Davis (2003). Administración de Personal y Recursos Humanos. (Ed. 4ta). México. Mc Graw Hill.
- Zambrano, M. (2002). Metodología de la Investigación II. Módulo 2 U.N.E.S.R. Vice – Rectorado Académico – Caracas. Reedición.

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA**

Apreciado Vocero del Consejo Comunal:

El presente instrumento, está destinado a recabar información acerca de la disposición para proponer un Programa de Formación Enfocado en la Gestión Social, dirigido a los Miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico, usted forma parte de la muestra que aportara su valiosa colaboración, lo que a su vez, nos conducirá a la búsqueda de posibles soluciones.

El cuestionario que se presenta a continuación consta de dieciocho (18) ítems, cada uno con tres alternativas de respuestas para que usted seleccione la que considere más pertinente.

Hacemos de su conocimiento que los datos aquí recogidos serán confidenciales y se utilizaran para presentar el correspondiente Trabajo como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo.

Agradezco su disposición para suministrar su opinión con respecto al tema en estudio.

Gracias por su colaboración

Instrucciones: Lea cuidadosamente las proposiciones que se le presentan, marque con una (x) la opción que se corresponda con su práctica.

Escala: Siempre (3) A Veces (2), Nunca (1)

Ítems		S	AV	N
<b>Marco teórico-jurídico</b>				
1	Conoce la normativa vigente que rige los Consejos Comunales			
2	Sabe cuáles son los organismos competentes que rigen las normativas de los Consejos Comunales			
3	Presentan proyectos acordes a las necesidades de su consejo comunal y cumpliendo con la normativa legal			
4	Conoce los manuales existentes para la conformación y realización de los Consejos Comunales			
5	Organiza conjuntamente con los otros miembros del Consejo Comunal actividades relacionadas con ellos			
6	Organiza como miembro del Consejo Comunal actividades con otros consejos comunales del municipio			
7	Como miembro de un consejo comunal tiene disposición para asumir el ejercicio del poder popular			
8	Se integran y participan con los demás miembros de su Consejo Comunal en las actividades relativas a la Gestión Social			
9	Interviene en todo lo relacionado a la Gestión Social en su Consejo Comunal.			
<b>Gestión Social</b>				
10	Asiste a todas las actividades de formación que se realizan dentro de su Consejo Comunal			
11	Como miembro del consejo comunal toma decisiones en la participación de la gestión social			
12	Participas en la toma de decisiones de la función contralora social dentro del consejo comunal			
13	Realiza acciones concernientes a la gestión social en su consejo comunal			
14	Realiza supervisiones atinentes a la gestión social como miembro del consejo comunal.			
<b>Factibilidad de Implementación</b>				
15	Considera que los voceros de los consejos comunales requieren de un programa de formación social para fortalecer la gestión del mismo.			
16	Como miembro del consejo comunal, un programa de formación en gestión social incrementaría los procesos técnicos operacionales del mismo			
17	Considera que un programa de formación social seria sustentable, es decir, satisface las necesidades de los miembros del consejo comunal.			
18	La creación de un programa de formación social, debe tener sostenibilidad para satisfacerse las necesidades de la población actual y local de los consejos comunales			
19	Cree que es viable la creación de un programa de formación en gestión social para mejorar las funciones de los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio.			

## **Anexo B**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA**

### **JUICIO DE EXPERTOS**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_\_\_

Ciudadano Experto, el presente instrumento tiene como propósito, registrar las observaciones sobre los contenidos que conforman el instrumento que será validado en base a su juicio como experto. El instrumento en referencia, será utilizado para la recaudación de los datos de una investigación que lleva por título: Programa de Formación Enfocado en la Gestión Social, dirigido a los Miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.

En tal sentido el objetivo general de la investigación es: Proponer un Programa de Formación Enfocado en la Gestión Social, dirigido a los Miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico.

Sin más que hacer referencias quedamos de usted:

\_\_\_\_\_  
Yorly García

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe; \_\_\_\_\_, titular de la cedula de identidad N° V-\_\_\_\_\_, de Profesión: \_\_\_\_\_, mediante la presente hago constar que las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos del Trabajo de Grado Titulado: Programa de Formación Enfocado en la Gestión Social, dirigido a los Miembros de los Consejos Comunales del Municipio Juan Germán Roscio. San Juan de los Morros. Estado Guárico, cuyo autora es: GARCÍA, YORLY, aspirante al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, reúne los requisitos necesarios y suficientes para ser considerados validos y confiables en redacción y estilo, por lo tanto apto para ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

San Juan de los Morros, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 20

## Anexo C

### Guía para la Validación del Instrumento

Instrucciones: marque con una (X) la casilla que, según usted exprese el grado de congruencia y la calidad de redacción de los ítems del cuestionario.

Ítems	Calidad de Redacción				Grado de Congruencia Objetivo-Variable-Indicador-Ítems				Observaciones		
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Optima	Mediana	Poca	Ninguna	Mantenerlo	Reformarlo	Eliminarlo
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											

Nombre y Apellido del Experto: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Validación: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_