

HD30.28
G88

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LOS CONSEJOS
COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

**CASO DE ESTUDIO: PARROQUIA EL LLANO, MUNICIPIO LIBERTADOR
DEL ESTADO MÉRIDA**

AUTOR: GUTIÉRREZ, ALBIS J.

MÉRIDA, DICIEMBRE 2014

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LOS CONSEJOS
COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

**CASO DE ESTUDIO: PARROQUIA EL LLANO, MUNICIPIO LIBERTADOR
DEL ESTADO MÉRIDA**

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magister en
Ciencias Contables**

**AUTOR: GUTIÉRREZ, ALBIS J.
TUTOR: NUÑEZ B, ELVIS D. MSc.**

MÉRIDA, DICIEMBRE 2014

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice General	iii
Índice de Cuadros	v
Índice de Gráficos	vi
Resumen	vii
Introducción	1
Capítulo I	
El Problema	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	14
General	14
Específicos	14
Justificación de la Investigación	15
Delimitación de la Investigación	16
Limitaciones	16
Capítulo II	
Marco Teórico	
Antecedentes de la Investigación	17
Bases Teóricas	21
Operacionalización de las Variables	53
Capítulo III	
Marco Metodológico	
Tipo de Investigación	54
Descripción de la Metodología	54
Población y Muestra	56
Técnica de Recolección de Datos	57
Validez y Confiabilidad	58
Técnicas de Análisis de Datos	60
Capítulo IV	
Presentación y Análisis de los Resultados	
Bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela	62
Análisis Cualitativo a la Guía de Entrevista	90
Descripción de cada ítem	95

Capítulo V	
La Propuesta	
Presentación	110
Justificación de la Propuesta	111
Estructura	112
Objetivos	113
Metodología	113
Indicadores a objeto de la medición de la efectividad en la gestión de los Consejos Comunales	116
Fundamentación	136
Administración de la Propuesta	136
Factibilidad de la Propuesta	137
Capítulo VI	
Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	138
Recomendaciones	141
Referencias	142
Anexos	146

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1.- Operacionalización de las Variables	53
2.- Significado de los valores del Coeficiente	60
3.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan objetivos.	95
4.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan metas.	96
5.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación.	97
6.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan reuniones para planificar.	98
7.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan reuniones para desarrollar actividades.	99
8.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades para planificar el presupuesto.	100
9.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan actividades para evaluar el presupuesto.	101
10.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan directrices aplicables a toda la institución.	102
11.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos.	103
12.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas.	104
13.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación.	105
14.- En los Consejos Comunales se diseñan propuestas.	106
15.- Los organismos competentes, aprueban las propuestas.	107
16.- En los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se diseñan indicadores de gestión.	108
17.- En los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican indicadores de gestión.	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadro	Pág.
1.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan objetivos.	95
2.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan metas.	96
3.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación.	97
4.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan reuniones para planificar.	98
5.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan reuniones para desarrollar actividades.	99
6.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades para planificar el presupuesto.	100
7.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan actividades para evaluar el presupuesto.	101
8.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan directrices aplicables a toda la institución.	102
9.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos.	103
10.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas.	104
11.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación.	105
12.- En los Consejos Comunales se diseñan propuestas.	106
13.- Los organismos competentes, aprueban las propuestas.	107
14.- En los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se diseñan indicadores de gestión.	108
15.- En los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican indicadores de gestión.	109

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LOS CONSEJOS
COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

**AUTOR: GUTIÉRREZ, ALBIS J.
TUTOR: NUÑEZ B, ELVIS D. MSc.
FECHA: Septiembre 2014.**

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente investigación es proponer indicadores de gestión aplicables a los Consejos Comunales para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos. La investigación se inscribe en la modalidad de proyecto factible, con el apoyo de un estudio de campo de carácter descriptivo, aplicándose un cuestionario a los miembros de los señalados entes. Entre las conclusiones se tiene que las bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela, destacan la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Contra la Corrupción (2003), Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), Ley Orgánica del Poder Popular (2010), entre otras. La desinformación de los funcionarios con competencia en materia de Consejos Comunales, respecto a la medición de la gestión, quedó en evidencia debido a que aunque la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), establece una Asamblea de Ciudadanos para aprobar los proyectos y la gestión, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), señala que se deben incorporar en primer lugar Indicadores de Gestión que ayuden a medir el alcance, objetivos, metas y resultados, lo que resultaría la propia gestión, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. En cuanto al instrumento, en los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, no se diseñan y aplican indicadores de gestión para el proceso administrativo. La presente investigación, permitió una vez realizado el diagnóstico interno de los Consejos Comunales, diseñar los indicadores de gestión que permitirán medir, controlar y evaluar el proceso administrativo comunitario. La realidad observada permite establecer que en los Consejos Comunales, poco se fijan objetivos y metas, y muy pocas veces se realizan reuniones para planificar, lo que puede afectar considerablemente el desenvolvimiento eficaz de estos entes, en pro de la gerencia comunitaria. Finalmente se recomienda Instar a los voceros de los Consejos Comunales de la Parroquia el Llano, municipio Libertador del estado Mérida, para que apliquen la propuesta presentada en la investigación.

Descriptores: indicadores de gestión, control y evaluación, proceso administrativo, Consejos Comunales.

INTRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión son claves para el monitoreo de los procesos relacionados con la eficiencia en el manejo de los recursos, lo cual pudiera, en algunos casos, traducirse en eficacia y calidad. Cualquiera de los otros indicadores cualitativos y cuantitativos, sirven para ver la eficiencia o eficacia del proceso de cualquier gestión. Pero los indicadores que realmente sirven para monitorear dicho proceso son los indicadores de gestión, sobre todo si se trata de organizaciones de ciudadanos como los Consejos Comunales.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de gestión para medir la eficacia y la eficiencia, y luego esperar el resultado de los mismos para tomar acciones. Sin embargo, la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, son de responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización; es decir, es a ellos a quienes incumbe, en primer orden, el control de la gestión de los organismos que dirigen, para asegurar la productividad y la calidad de esa gestión.

La moderna doctrina del control es unánime en asumir como control de gestión la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Tomando la dirección como el instrumento metodológico con el cual se practica el examen objetivo sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto, Consejo Comunal u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo

que lo regule, se puede determinar el cumplimiento de objetivos, metas eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño.

Es así como la gestión global comprende el examen o análisis de la totalidad de la acción de una entidad, esto es, de todos los procesos que en un período determinado hayan producido resultados mensurables y evaluables.

Así, la gestión parcial está referida a programas, proyectos o actividades que pueden estar ubicados en una organización en particular, provenir de varias organizaciones o de la agrupación sectorial, según la afinidad de sus propósitos y actividades.

Por lo que en el caso los Consejos Comunales, la gestión se ubica dentro del modelo de gestión parcial.

En resumen, el uso de indicadores de gestión permite medir en términos cuantitativos y cualitativos el progreso de una organización, es decir una entidad, como es el caso de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Para ello, el presente estudio está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, Se plantea el Problema; Se justifica la investigación; Se determinan los objetivos y Se explican los alcances de este estudio.

En el Capítulo II, Marco Teórico, Se determinan los antecedentes de la investigación, la revisión bibliográfica y se sustenta el estudio de manera teórica.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, Se aclara el tipo de investigación; la descripción de la metodología; Se especifica la población y la muestra; Se denotan las técnicas e instrumentos de recolección de datos; la validez, confiabilidad y análisis de datos.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados, y la propuesta de la investigación, el Capítulo V, La Propuesta, sirvió para la presentación de la misma, su justificación, estructura, objetivos y la metodología utilizada para

elaborar o diseñar los indicadores, para finalizar con el Capítulo VI, donde se plasman las conclusiones y recomendaciones respectivas.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Si se considera que la participación ciudadana es una inquietud que, día a día, va preocupando a un mayor número de instituciones vinculadas a los ámbitos educativos, políticos o sociales, entre otros; y, pensando que la experiencia de las organizaciones sociales no se debe obviar a la hora de repensar y motivar la participación ciudadana, en consecuencia, se debe entender como la forma en que los ciudadanos participen en la solución de sus problemas.

Del análisis de las experiencias observadas por el investigador, y a lo largo del proceso del estudio, han surgido algunos elementos claves en torno a la participación, los cuales se describen a continuación.

En primer lugar, un espacio privilegiado para la participación es el ámbito comunitario, entendiendo que los procesos de participación deben tener un componente comunitario cercano que haga de la participación una necesidad sentida y permita ver los frutos de la misma. No hay posible desarrollo de la participación si no se comienza por experiencias vinculadas al ámbito comunitario.

En este sentido, parece importante y necesario reflexionar y poner en primer plano el papel que puede desempeñar el espacio comunitario tanto en el aprendizaje como en el desarrollo de la participación ciudadana.

Junto a este aspecto, también desde las experiencias, los ciudadanos se han hecho más conscientes de la importancia que las relaciones interpersonales y el mundo subjetivo tienen para el desarrollo de la

participación y de personas con habilidades y capacidades suficientes para poder participar.

Tanto es así que reunidos en la ciudad de San José, capital de Costa Rica, entre el 1° y el 3 de octubre del 2004, representantes de organizaciones y movimientos sociales de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Brasil, con el propósito de dar continuidad al proceso de articulación de la participación ciudadana efectiva, manifestaron lo siguiente, respecto al tema:

Que la exclusión económica, política, cultural y social, agudizada por la lógica depredadora del mercado, se ha profundizado en todas sus expresiones a lo largo de la región centroamericana, afectando a la gran mayoría de la población y especialmente a aquellos grupos históricamente excluidos como las mujeres, las personas jóvenes, los niños y niñas, sectores campesinos, indígenas, adultos mayores, migrantes y afrodescendientes, entre muchos otros. (s/p).

La misma Declaración de San José considera:

Que la exclusión tiene raíces históricas, pero que la misma se ha agudizado por un sistema cuyo valor principal es la eficiencia, que idolatra al mercado y atenta contra la naturaleza y la vida, la imposición de las recetas de los organismos financieros internacionales que, mediante mecanismos criminales e ilegítimos como la deuda externa, impiden que nuestros pueblos desarrollen un modelo de sociedad, basado en el pleno respeto de los derechos humanos y de la autonomía de nuestros países para decidir libremente su destino. (s/p).

En contraposición, este panorama hace prever que en América Latina se están haciendo esfuerzos importantes para erradicar la exclusión o lo que es lo mismo, ampliar la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, pero que en el caso venezolano se hace constitucional con la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

(1999), donde se describe entre otros aspectos que la participación ciudadana en Venezuela es un elemento que se encuentra consagrado en la Carta Magna, en distintas acepciones ya sea como principio, derecho, deber, espacio o instancia y como proceso sociopolítico; es así, como incluso en el preámbulo de la misma se observa, "...con el fin supremo de refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa, y protagónica...", (s/p), con lo cual se cambia la tradicional concepción del Estado Venezolano que como lo señalaba la Constitución de 1961 declaraba un sistema de democracia representativa.

Asimismo, ya en el desarrollo del articulado constitucional se tiene que la participación es una característica propia del sistema de gobierno venezolano, es así como en el artículo 5 se establece que:

El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que le componen es y será democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables. Al mismo tiempo en la selección de los derechos políticos. (s/p).

Por un lado señala en el artículo 62 que todos los ciudadanos tienen derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes electos; y por el otro lado establece los medios de participación y protagonismo del pueblo en el ejercicio de la soberanía, entre los cuales se tienen las elecciones de cargos públicos, el referéndum, la consulta popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativas, constitucionales y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos, cuyas decisiones se consideran vinculantes; en el ámbito social y económico se consideran medios de participación, 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 la mutua cooperación y solidaridad (artículo 70 constitucional).

En su concepción de participación como deber la Constitución en el artículo 132 expresa que toda persona tiene el deber de cumplir con sus responsabilidades sociales y participar de manera solidaria en la vida política y comunitaria.

La participación ciudadana a través de la Constitución se pretende repartir en los distintos niveles del Poder Público, a nivel municipal se establece que el gobierno local debe de acuerdo a sus competencia incorporar la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna (artículo 168); lo cual se afianza en el desarrollo de la participación y el mejoramiento en general de las condiciones de vida de la comunidad, otros aspectos legales serán señalados en otro aparte de la investigación que está destinado a ello.

Esto se corrobora cuando los jefes de Estado y de gobierno de los países miembros del Mecanismo Permanente de Consulta y Concertación Política, Grupo de Río, reunidos en la XVI Cumbre realizada en la Ciudad de San José, los días 11 y 12 de abril de 2002, comprometidos con los principios y objetivos contenidos en la Declaración de Río de Janeiro del 18 de diciembre de 1986, y en el Acta de Veracruz del 19 de marzo de 1999:

7. Reafirmamos nuestro irrestricto compromiso de combatir la corrupción en todas sus formas y manifestaciones, y reiteramos que la transparencia en la gestión pública y en la rendición de cuentas, son factores necesarios para la consolidación, estabilidad, prestigio y credibilidad de las instituciones democráticas, y el desarrollo económico y social de nuestros pueblos. Por ello, convenimos en fortalecer nuestra cooperación para evitar la impunidad de los actos de corrupción, de acuerdo, *inter-alia*, con las disposiciones de la Convención Interamericana contra la Corrupción y con los objetivos de su Mecanismo de Seguimiento. Asimismo, realizaremos consultas periódicas con el propósito de que nuestra región mantenga una activa participación en las negociaciones de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (Subrayado del investigador). (s/p.)

Asimismo en dicho contexto, coinciden en señalar, que es especialmente urgente la aplicación de las siguientes medidas: la apertura de los mercados a las exportaciones de bienes y servicios originarios de nuestros países, en particular los provenientes del sector agrícola; la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias, los subsidios injustificados y las medidas defensivas que distorsionan y afectan el normal desarrollo del comercio, el otorgamiento de un trato especial y diferenciado, entre otras, a las pequeñas economías del continente, el aumento de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD); (Subrayado del investigador).

Por otro lado, se reafirma el consenso expresado en el Acta de Veracruz de que la pobreza constituye una injusticia social y una amenaza potencial para la estabilidad de nuestros países, y que su erradicación es una responsabilidad global que requiere atención urgente. En este sentido, manifestamos la relevancia de tomar en cuenta el carácter multicausal y heterogéneo de la pobreza para diseñar las políticas públicas y fortalecer la institución familiar. Se reconoce que las condiciones y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y culturales de la sociedad inciden en las familias, dentro de una concepción pluralista conforme a las distintas políticas de Estado y acuerdos internacionales sobre el tema. (Subrayado del investigador).

Estos argumentos y lo que establece la normativa legal venezolana, ya entrando al tema, se procedió a ubicar al Gerente General de la Contraloría del estado Mérida, Gerente de Desarrollo Social de la Alcaldía del municipio Libertador y del Gerente General de Fundacomunal en Mérida, quienes argumentaron ante la pregunta de si ¿disponen de indicadores de gestión para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos por parte de los Consejos Comunales?, respondieron que legalmente no están facultados para ello, pero además técnicamente no disponen de los recursos financieros y no financieros para ello, más aún que la Ley que crea y regula los Consejos Comunales establece en su artículo 1

que tiene por objeto regular la constitución, conformación, organización y funcionamiento de los Consejos Comunales, lo cual significa que atañe únicamente a la referida Ley cómo debe organizarse y funcionar cada Consejo Comunal.

Además, en cuanto a los deberes de los Consejos Comunales, el Artículo 14. señala que son la disciplina, la participación, la solidaridad, la integración, la ayuda mutua, la corresponsabilidad social, la rendición de cuentas, el manejo transparente, oportuno y eficaz de los recursos que dispongan para el funcionamiento del Consejo Comunal. (Subrayado del investigador).

Los funcionarios entrevistados argumentaron que es posible que los consejos Comunales apliquen indicadores de gestión pero que esto dependerá de cada uno de ellos, vale decir, de que dispongan de un vecino o grupo de ellos que colaboren en el asunto señalado, ya que sólo corresponde a la Asamblea de Ciudadanos determinar la calidad y aprobación de la gestión, no obstante de que el uso de indicadores haría más eficiente la gestión.

Esto se corrobora en el Artículo 23 de la referida Ley, donde se señala que la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas tiene, entre otras, las siguientes funciones: Aprobar los proyectos comunitarios, de comunicación alternativa, educación, salud, cultura, recreación, actividad física y deporte, socioproductivos, de vivienda y hábitat, de infraestructura, de funcionamiento, entre otros, y la creación de organizaciones socioproductivas a ser propuestos ante distintos órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas. Evaluar la gestión de cada una de las unidades que conforman el Consejo Comunal.

Sobre las sanciones a los Consejos Comunales, la ley indica en el artículo 32, que los voceros o voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria 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, en este caso se han realizado denuncias respecto al hurto de los recursos que han llegado a algunos Consejos Comunales, pero no se han ubicado los responsables, no obstante, en la mayoría de los casos, la Asamblea de Ciudadanos ha aprobado la gestión, lo cual la hace legal.

En otro orden de ideas, El 28 de diciembre de 2009, se decreta la Ley de los Consejos Comunales (LCC), según Gaceta Oficial N° 39.335, la cual 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.

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

Asimismo, la organización, funcionamiento y acción de los Consejos Comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género.

Los recursos con los que funcionan los Consejos Comunales, según el artículo 25 de la LCC, deben recibirse de forma directa y pueden provenir de:

- 1) Transferencias de la República, los Estados y los Municipios.
- 2) Disposiciones de la Ley de Creación del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y la Ley de Asignaciones

Económicas Especiales derivadas de Minas e Hidrocarburos (LAEE).

- 3) La administración de los servicios públicos que les sean transferidos por el Estado.
- 4) Generados por su actividad propia, incluido el producto del manejo financiero de todos sus recursos.
- 5) Donaciones de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.
- 6) Cualquier actividad financiera que permita la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

La administración de los recursos de los Consejos Comunales se encuentra en manos de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria. Esta unidad está obligada a llevar un registro de la administración, con los soportes que demuestren los ingresos y desembolsos efectuados y tenerlos a disposición de la Unidad de Contraloría Social y demás miembros de la comunidad y asegurar que estos soportes cumplan con las disposiciones legales que regulan la materia (Art. 31 LCC).

No obstante, se viene evidenciando que dichos Consejos Comunales no disponen de indicadores de gestión, lo cual pudiera ser delicado, ya que administran recursos públicos, que en ocasiones no son usados en forma óptima y simplemente debido a que su gestión no es evaluada, en otras palabras, no existe organismo público alguno, los propios Concejos Comunales o la misma ciudadanía que disponga de un instrumento de evaluación que permita, cada cierto tiempo, establecer la eficacia, eficiencia o la efectividad de la gestión de dichos entes comunitarios.

De manera tal que estos entes locales, realizan obras como mantenimiento y reparación de canchas, asfaltado de las calles principales, empotramientos de cloacas, y disponen de una cuantiosa suma de dinero, como ejemplo, el otorgamiento de crédito a microempresarios de la misma comunidad, acciones que son financiadas en el ámbito estatal, por medio de

diferentes entes públicos como la Gobernación del Estado Mérida, Poder Popular Funda comunal, Alcaldía del Municipio Libertador, Fondo Intergubernamental para la Descentralización. (FIDES), Presidencia de la República, entre otros.

Los Consejos Comunales, están constituidos según lo establece la Ley del Consejo Comunal y se regula por el contenido de la misma, vale decir, que en su mayoría, funcionan con un total de 16 miembros los cuales han de ser electos por la Asamblea de Ciudadanos y están organizados en diferentes comités de trabajo para ejercer funciones específicas que atienden necesidades y desarrollan potencialidades de la comunidad. Estos comités son los siguientes: Comité de Salud, Comité de Educación, Comité de Vivienda y Hábitat, Comité de Cultura, Comité de Seguridad Industrial, Comité de Deporte, Comité de Alimentación, Mesa Técnica de Agua y Mesa Técnica de Energía.

Pero además, tal como lo expresa la Ley de los Consejos Comunales en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas se eligen cinco (5) habitantes de la Comunidad con el objeto que estos administren los recursos financieros y no financieros, sirven y realizan intermediaciones financieras con entes gubernamentales, a través de lo que la LCC denomina la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, destacándose que los mismos quedarán exentos de la regulación de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, ahora Ley de Instituciones del Sector Bancario (LISB).

En los Consejos Comunales venezolanos, específicamente en los circunscritos en la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, existe, en cada uno de ellos: (Pie del Llano, La Vega I, La Vega II, Campo de Oro, Alí Primera, Centro Av. 2, Paseo las Ferias, Venceremos y Hugo Chávez), una Unidad de Contraloría Social que se encarga de controlar, supervisar y fiscalizar el manejo de los recursos que perciben de los programas o proyectos de inversión social, pero que no disponen de

herramientas administrativas que permitan medir la efectividad de los señalados Consejos Comunales, sólo reciben asesoramiento contable por parte de un contador externo, que tampoco mide la gestión de los entes comunales.

La situación planteada, respecto a la ausencia de indicadores de gestión para medir la efectividad de la gestión de los Consejos Comunales, se debe, entre otras causas, a la falta de políticas públicas destinadas a capacitarlos sobre el tema y por lo novísimo de la temática, ausencia de asistencia técnica al respecto, falta de instrumentos de evaluación, lo que genera consecuencias como organismos gubernamentales, miembros de Consejos Comunales y ciudadanos en general no preparados para resolver situaciones respecto a su gestión, ausencia de indicadores para medir las gestiones contables, administrativas y de otra índole, de manera óptima por desconocimiento de las leyes que nada indica al respecto, además de la disminución en sus ejecuciones y operatividad, lo que consecuentemente se puede traducir en problemas de índole legal como la malversación de fondos, entre otros.

Esta situación demuestra la necesidad de proponer indicadores de gestión aplicables a los Consejos Comunales para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos en la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

A tales fines se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual que presentan los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, en relación a la medición de su gestión?

¿Cuáles son las bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela?

¿Cuáles son los elementos de los indicadores de gestión pública aplicables a los Consejos Comunales en Venezuela?

¿Cuáles son los tipos y modalidades de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales en Venezuela?

¿Cómo diseñar indicadores de gestión para los Consejos Comunales que mejoren el control y la eficiencia en el manejo de los recursos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer indicadores de gestión aplicables a los Consejos Comunales para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos en la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presentan los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, en relación a la medición de su gestión.
- Analizar las bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela.
- Establecer los elementos de los indicadores de gestión pública aplicables a los Consejos Comunales en Venezuela.
- Determinar los tipos y modalidades de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales en Venezuela.
- Diseñar los indicadores de gestión para los Consejos Comunales que mejoren el control y la eficiencia en el manejo de los recursos.

Justificación de la Investigación

No cabe duda que una investigación de esta índole, le permite tanto a los organismos correspondientes (Contraloría del estado y municipio, Fundacomunal, entre otros), a los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, y a los propios ciudadanos, así como a otros consejos comunales, contar con indicadores que les permita medir la efectividad de su gestión acorde a sus necesidades, para conocer en un determinado momento su situación administrativa y gerencial, lo cual garantiza que se tomen decisiones para planificar sus finanzas y fundamentalmente su gestión, para años posteriores que optimicen el funcionamiento y crecimiento de dicha organización, además de que los funcionarios están obligados constitucionalmente a ser eficientes en el manejo de recursos públicos.

Asimismo, beneficiará a otros Consejos Comunales de otras parroquias del estado y del país, en razón de que la propuesta podrá ser utilizada como modelo, a la cual se le harán los ajustes respectivos, en función de su aplicación.

La ejecución de un adecuado sistema de indicadores de control que midan la efectividad de la gestión de los señalados entes comunales, ayudará a evitar que los miembros de las diferentes unidades u órganos que constituyen dichos Consejos Comunales incurran en responsabilidades civiles, penales o administrativas por actos, hechos u omisiones contrarios a las disposiciones legales que regulen la materia contable y tributaria, tal como lo establece el artículo 27 de la LCC.

Adicionalmente, coadyuva a la economía de la localidad donde funcionan los Consejos Comunales, en función de que las comunidades contarán con unos entes sólidos en su gestión.

En el campo teórico la presente investigación servirá para despejar dudas y aclarar conceptos novedosos sobre el tema; los resultados arrojados

por el estudio, permitirán a los entes gubernamentales relacionados con los Consejos Comunales, tomar los correctivos que correspondan, derivados de las debilidades, en función de aminorar el problema.

Por último, en el campo de la investigación, la presente se constituirá en un antecedente a futuros estudios que sobre el particular deben iniciarse.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación delimita su acción en los nueve (9) Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida: (Pie del Llano, La Vega I, La Vega II, Campo de Oro, Alí Primera, Centro Av. 2, Paseo las Ferias, Venceremos y Hugo Chávez), con un universo de cuarenta y cinco (45), representantes de dichos Consejos, en cuanto a la temporalidad, el estudio se inició en febrero de 2013 y culminó en noviembre de 2014.

En relación a la temática, se esbozarán tópicos relacionados con participación ciudadana, indicadores de control, Consejos Comunales y efectividad.

Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación, se presentaron limitaciones por cuanto sobre el tema de los Consejos Comunales poco se ha escrito al respecto, asimismo existe conocimiento sobre el tema y acceso a toda la información necesaria dentro y fuera de los Consejos Comunales, lo que permitió de manera satisfactoria, cumplir con el objetivo general de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

De acuerdo con la investigación bibliográfica realizada, se puede decir que se cuenta con pocos estudios relacionados con indicadores para medir la gestión de los Consejos Comunales, sin embargo, para los sectores productivos, se han diseñado indicadores, cuyos antecedentes se tomaron como marco de referencia para iniciar esta investigación.

Prada (2010), elaboró una investigación titulada “La participación ciudadana en la elaboración del presupuesto público en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Período 2007 – 2009”. El propósito de este trabajo es “Analizar el grado de participación ciudadana en la elaboración del presupuesto público del municipio libertador del estado Mérida mediante el periodo 2007-2009”. A través de una investigación de enfoque mixto y tendencia cualitativa. De tipo analítico. Los resultados arrojaron que la participación ciudadana en el municipio libertador del estado Mérida puede catalogarse, pues si bien se registran consejos comunales y se realizan asambleas de ciudadanos, el presupuesto no se formula desde estas necesidades, sino que se realiza por parte de las autoridades y luego se asignan. Además, la información sobre los consejos comunales es dispersa y puede prestarse a que reciba recursos para el mismo proyecto por fuentes distintas. Es importante, que los presupuestos municipales sean propuestos desde las bases, unificar las bases de datos de las comunidades y crear una verdadera estructura de control social de la actividad municipal.

La participación ciudadana es un derecho y un deber. El ciudadano debe ejercer en su comunidad el papel de control de los gastos realizado y la calidad de las obras, pero, también debe ejercer su derecho a participar de

forma previa en la escogencia de las obras a realizar, según su prioridad a la comunidad, la asignación presupuestaria y su respectiva puesta en marcha. Existen obstáculos en su implementación tales como: la ausencia de una cultura participativa, la poca educación por parte del municipio hacia la comunidad de la forma técnico-legal de la participación, la rigidez presupuestaria y los procesos de inflación que deterioran el presupuesto.

Esta investigación tiene vinculaciones técnicas, en tanto que si los consejos comunales no tienen participación en la elaboración de los presupuestos, tampoco los órganos encargados de otorgarles los recursos, los han adiestrado para evaluar su gestión a través de indicadores de gestión.

Asimismo, Hernández (2009), diseñó un estudio titulado "Propuesta metodológica para formular el sistema de control de gestión para un Consejo Comunal", basándose en una investigación denominada proyecto factible, para lo que se aplicó una entrevista como instrumento y la encuesta como técnica.

La autora señala entre sus conclusiones, que en todos los estadios de la vida, los seres humanos han sentido la necesidad no solo de agruparse, sino también de movilizarse, organizarse, desarrollar niveles de participación. La historia de la humanidad ha sido un proceso constante donde la imaginación, la creatividad, la construcción de conocimiento, los aprendizajes continuos, la ciencia y la tecnología, las herramientas metodológicas, las aplicaciones didácticas, la informática, las tecnologías de la información, las evaluaciones, métodos y sistemas de control de gestión, han sido recursos empleados por los seres humanos desde lo individual, grupal, y societario, no solo para crear mecanismos de seguridad y defensa, sino también para ir construyendo modelos grupales, comunales y societarios tendentes al logro de mejores niveles de organización, de participación, de protagonismo, de control y evaluación, que generen bienestar, justicia, solidaridad, fraternidad, entre los grupos humanos.

Su vinculación con el estudio se basa en la búsqueda y desarrollo comunal, societario, de la calidad, la producción, la productividad, el bienestar social para todos, en la participación, la organización y en los sistemas de control de gestión hay que tener presente los criterios planteados en la ley y concepción de los consejos comunales, la participación y protagonismo de los ciudadanos y las ciudadanas y por ende de las comunidades y grupos sociales, en las que se expresa que el pueblo organizado deben ejercer directamente la gestión de políticas públicas para la satisfacción de sus necesidades y la construcción de una sociedad de fraternidad, solidaridad y justicia, basándose en los principios de: corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad.

Urdaneta (2011), elaboró una investigación titulada “Gestión de proyectos en consejos comunales del municipio Maracaibo: ¿eficiente o ineficiente?”, fundamentado en un estudio documental. El objetivo de esta investigación fue determinar si se han logrado niveles de eficiencia en la gestión de proyectos realizada en consejos comunales del Municipio Maracaibo en el marco de la normativa vigente en el periodo 2006- 2009, específicamente en las Parroquias Cristo de Aranza, Cecilio Acosta y Juana de Ávila.

Se utilizó la investigación cualitativa, específicamente el estudio de casos como estrategia de organización de datos, utilizando como herramientas metodológicas la observación y la revisión bibliográfica; aunque con rasgos de la investigación cuantitativa, puesto que fue posible medir indicadores de la gestión de proyectos realizada, para responder a las interrogantes planteadas. Se califica la gestión, en la mayoría de los casos, como efectiva debido al logro del objetivo planteado en los proyectos ejecutados, pero debido a que dichos objetivos fueron logrados con mayores recursos y tiempo de ejecución, la gestión ha sido ineficiente, principalmente

por: a) retrasos en la asignación de los recursos, lo que ocasiona mayores costos, por el efecto inflacionario, y b) errores en las estimaciones, por el desconocimiento de los voceros de las herramientas de planificación y control.

Su relación con el estudio permitió determinar la necesidad urgida de que los Consejos Comunales sean auditados, monitoreados y revisada su gestión para que los recursos sean manejados de forma correcta.

Entretanto, Gallardo (2005), en su trabajo titulado "Diseño de indicadores de gestión gerencial como herramienta de planificación y control para la empresa CONTERRA C.A., ubicada en Caracas, Venezuela", se trató de un estudio correlacional y descriptivo, donde se concluye determinando que los indicadores para el presupuesto junto al control, son los elementos resaltantes de toda actividad de planificación gerencial, y este instrumento de gestión, ejecución y control integral que abarca todos los niveles de la organización, permite lograr y controlar las acciones a seguir con miras al logro de los objetivos. De dicho estudio se evaluó la parte teórica para ahondar en aspectos técnicos de la investigación, por ende, esa es su vinculación.

Moros (2005), realizó un trabajo titulado "Diseño de indicadores de evaluación financiera para una institución Médico Asistencial del área Gineco – Obstetricia". Se trató de un proyecto factible con el apoyo de un estudio de campo de tipo descriptivo; a tales efectos, concluye explicando que es de suma importancia el establecimiento de la formulación del ingreso total de pacientes, según su contribución porcentual por tipo de intervención. Además, indica que entre los aspectos que mayormente influyen en los precios de los servicios médico asistenciales, está la variación en los precios de los insumos y la falta de indicadores que permitan una gestión eficiente, los cuales se ven continuamente afectados por la inflación prevaleciente en el país. De este estudio se tomaron aspectos técnicos que permitieron

diseñar el plan gerencial de indicadores a proponer, lo cual representa la vinculación de ambos estudios.

Bases Teóricas

Participación ciudadana

El concepto más común de democracia es "gobierno del pueblo". Visto así, democracia y participación, son complementarios, pues ésta, en los asuntos públicos le da contenido y la amplia en término de legitimidad y representatividad.

Molina (1997), considera que la sociedad venezolana, después de 45 años de "ejercicio democrático", entró en un proceso de crisis de representatividad y legitimidad, y a partir de entonces el mito de la democracia como poder representativo o "gobierno del pueblo" cayó en decadencia, sin que la sociedad venezolana haya experimentado transformaciones significativas en lo social, político, cultural y económico.

Tampoco se han replanteado nuevas formas de articulación entre la sociedad civil y el Estado, que sigue teniendo un carácter fuertemente intervencionista, lo cual se plantea la necesidad de fortalecer el sistema democrático para lograr una redistribución de poder, más representativa de la diversidad social.

El planteamiento anterior ubica en un momento histórico, cuya tarea inminente está signada por la necesidad de replantear el papel de los ciudadanos en el plano de una democracia más participativa, pues no sólo la Participación electoral legitima a los sistemas democráticos, sino que surge como otra vía, la creación de un nuevo pacto social que fortalezca el accionar del ciudadano y construya las bases para una fuerte participación ciudadana que contribuya a la sustentabilidad del sistema democrático.

Merino (1996), aclara que el fortalecimiento de la Participación Ciudadana debe asegurar la capacidad de los ciudadanos de intervenir en

“lo público” y este derecho sólo es posible si se promueve una nueva articulación Estado, sociedad civil y ciudadanos, siendo el gobierno local el ámbito más adecuado para impulsar estos procesos de participación. El objetivo de la participación es hacer más fuerte, directo y cotidiano las relaciones entre ciudadano y Estado con la finalidad de tomar y ejecutar decisiones de manera conjunta, y para ello se hace necesario crear mecanismos de participación diferentes a los de los partidos políticos que cada día representan menos a la sociedad civil, a sus intereses sectoriales y al Municipio, que es la organización jurídico política que enmarca la vida local. El mismo autor comenta lo siguiente:

La crisis de representatividad y legitimidad de las democracias representativas como sistema de gobierno, reivindicaron otras formas de participación en el quehacer político frente al estado, que abrió espacios a nuevos liderazgos políticos a través de novedosos instrumentos jurídicos (Leyes de Descentralización, Ley Orgánica de Régimen Municipal, y todo lo relacionado con la participación ciudadana en las constituciones de 1961 y 1999 de Venezuela). Todo este proceso, como hemos afirmado, replanteó nuevas formas de participación ciudadana en los asuntos públicos, constituyendo lo que conceptualmente denominamos democracia participativa, y con referencias a modelos de gestión y planificación en los que la ciudadanía puede intervenir junto a la burocracia estatal en la elaboración de decisiones, gestión o ejecución de programas. (p. 62).

Se plantea entonces un cambio fundamental en donde las decisiones se toman con la intervención de la comunidad y por consenso por cuanto los problemas son cada vez más complejos e interrelacionados para lo cual la institucionalidad tradicional es ineficiente en sus soluciones, ya que el contexto socio político de la participación ciudadana es tan dinámico que las instituciones necesitan de su refuerzo en el desarrollo de las iniciativas de carácter público.

Font (2001), señala que la participación ha sido entendida de diferentes formas y significados (Polisemia) que muchas veces son

contradictorios en sí mismos. Este es un tema donde “la imprecisión conceptual es frecuente” (Flisfish, 1992), muchas veces según Hopenhayn (1988) por “el carácter equívoco del concepto” y por “la vaguedad que se ha generado en torno a su significado real, expectativas e implicancias” (Boeninger, 1984). Sin embargo la participación ciudadana ha surgido como una aspiración de múltiples sectores sociales y políticos aun cuando el contenido más sustantivo del discurso participacionista genera profundas discusiones.

En un sentido genérico, la participación tiene que ver con “la pretensión del hombre de ser autor de su propio destino que se desenvuelve en un escenario preconstruído en el que, simultáneamente, están presentes otros actores con variados libretos” (Flisfish, 1992). Vista así la participación se enmarca en una acción colectiva con cierto grado de organización, es un proceso social que “abarca múltiples escalas y espacios” (Hopenhayn, 1988) y entre otros políticos, económicos, sociales, culturales, etc., con escalas que son determinadas según su alcance nacional, regional o local, o en términos de Boeninger “macro, meso y micro participación”

El discurso de la participación ciudadana no puede separarse de su entorno histórico. Así se ha concebido por los estudiosos de la materia: para algunos, este concepto debe estar inserto en la modernidad (logro de una sociedad más participativa). Los teóricos de la marginalidad lo plantearon como un instrumento para incorporar a los sectores marginados a la dinámica del desarrollo y finalmente para otros, se plantea la participación ciudadana como elemento que hace frente a la pérdida de representatividad del sistema político.

Merino (1996), refleja que el gobierno y los partidos la plantea como un instrumento óptimo para crear una nueva relación concertada entre sociedad civil, democracia y Estado. La participación ciudadana desde el punto de vista conceptual y práctico puede considerarse también un concepto polisémico que carece de una conceptualización unívoca y que se

vincula a categorías teóricas como ciudadanía, Estado, democracia, sociedad civil, entre otras, donde sobre abundan posiciones teórico prácticas muchas veces en abierta contradicción, es decir, con una "alta carga valorativa".

En términos genéricos la participación ciudadana es la intervención de los particulares en las actividades públicas, en tanto son portadores de intereses sociales. Corresponden a intereses privados de las sociedades civiles, individuales o colectivas, en donde se reconocen intereses públicos y políticos.

Molina (1997), infiere que la participación ciudadana, en algunos casos ha sido entendida como un recurso diseñado por el gobierno para promover acciones de y en las comunidades, de esta forma se descargan algunas tareas y responsabilidades que competen al Estado (transferencias de competencias) lo que teóricamente reduce el gasto público y el área de competencia del gobierno, que determinados teóricos de la participación la han de considerar una forma de privatización. En otros casos, la participación ciudadana tiene su origen en el seno de la sociedad civil y está orientada a sustituir la acción del Estado ó a combatir su inacción, incompetencia o ineficiencia en la resolución de problemas que los afectan de manera directa o indirecta a las comunidades.

Otra dimensión de la participación ciudadana, es aquella que la asocia a la democratización del Estado y que hace énfasis en la necesidad de que el Estado desarrolle políticas y acciones que respondan a los intereses de los actores sociales, y propone ampliar la influencia de los ciudadanos sobre el proceso de toma de decisiones en todos los niveles, escalas y sectores de la gestión pública.

Visto así, se define la participación ciudadana como "todas aquellas experiencias que remiten a la intervención de los individuos en actividades públicas para hacer valer intereses sociales". El propósito es, lograr que la población influya sobre las políticas y decisiones públicas, para ello se hace

necesario institucionalizar mecanismos, procesos y organismos a través de una normativa legal. Pero esta dimensión de participación ciudadana puede ser condicionada y hasta neutralizada bajo una aparente práctica democrática, y la participación ciudadana puede constituirse en “una plataforma de fácil uso para construir artificialmente consensos y legitimar desigualdades”.

La Participación Ciudadana como Hecho Político.

Algunos autores conceptualizan la participación ciudadana como un “hecho político” como un modelo de relación entre Estado y sociedad civil “enmarcada dentro de una cultura política (actitudes, valores y normas) que orientan el comportamiento de los ciudadanos en un marco de deberes y derechos frente al Estado”. Molina (1997).

Se puede caracterizar la anterior definición como la expresión más tradicional de participación, es decir la intervención en lo público para ejercer derechos políticos elementales, y es por ello que se acepta entonces que la participación ciudadana es una forma de intermediación política de un colectivo social que involucra a toda la comunidad. En este sentido en opinión de Font (2001), “el aspecto sustantivo de la política (resolver de un modo satisfactorio un problema común) forma una sola unidad dinámica, con el aspecto procedimental de la interacción de toda la comunidad organizada”.

Aun cuando se le considera un hecho político, la participación ciudadana ha desplazado la intermediación de los partidos políticos como gestores de la comunidad, todo esto producto de la pérdida de representatividad que estos han sufrido producto de la conversión de sus gestiones en acciones básicamente populistas que no respondían a la complejidad de intereses, actores, e interrelaciones de la sociedad.

La Participación Ciudadana como Hecho Social

En una esfera estrictamente sociológica la participación ciudadana significa intervenir en los centros de gobiernos de una colectividad, participar en sus decisiones de la vida colectiva, de la administración de sus recursos, del modo como se distribuyen sus costos y beneficios. (Merino M. 1996. P. 11).

En un plano más amplio la participación ciudadana significa tomar parte de una manera más o menos intensa en las actividades de un grupo o institución, exista o no la posibilidad real de intervenir en las decisiones de los centros de gobiernos.

Las anteriores definiciones diferencian dos formas de participación ciudadana, una posibilita intervenir en la toma de decisiones, la otra enfatiza en la toma de posición del individuo, independientemente de su poder de intervención en las decisiones públicas. En todo caso la participación ciudadana es siempre, un acto social colectivo y contempla dos elementos complementarios que son la influencia de la sociedad sobre el individuo, pero sobre todo, la voluntad personal de influir en las sociedades.

Para Font (2001), la participación ciudadana encuentra dos dimensiones: primero "como medio de socialización de la política" y segundo "como forma de ampliar el campo de lo público hacia la esfera de la sociedad civil y por lo tanto favorecer a ésta". (1991. P. 44).

En este sentido, participar quiere decir que está "tomando parte", que en el caso de la participación ciudadana significa que los ciudadanos intervienen o toman parte en la actividad pública. Y para diferenciarla de otro tipo de participación, Cunill (1997), plantea: "la participación social supone la relación de los individuos, no con el Estado sino con otras instituciones sociales" (Cunill, p. 57). Así como también establece "la participación ciudadana supone una relación con el Estado, una intervención en una actividad pública" (Cunill, 1997. P.48).

El Espacio Público No Estatal

Una de las tesis sobre la participación ciudadana que ha alcanzado una gran importancia en el ámbito académico y profesional latinoamericano es la que tiene que ver con la recuperación y ampliación de la esfera de lo público, entre sus principales exponentes se tiene a Nuria Cunill y Luiz Bresser Pereira; ambos autores sostienen que con la crisis del Estado ciertos sectores políticos ponen en marcha la reforma del mismo, pero, teniendo presente que tal reforma debe concebirse desde una nueva concepción que redimensione la tradicional relación sociedad-Estado. Por ello, consideran esa nueva concepción como la recuperación y ampliación de la esfera de lo público: la esfera pública no estatal, donde el ciudadano participa de manera formal y no formal en lo público-estatal, como factor clave en la reorganización y refuncionamiento de los servicios sociales que el Estado presta o financia.

Para Cunill (1997), la institucionalización de los modos de participación ciudadana pueden reforzar o debilitar a los actores sociales, debido a las tensiones que se generan entre los órganos de participación creados por las instancias gubernamentales y las organizaciones sociales pre-existentes. Esto revela la existencia de intereses sociales funcionales en la reestructuración del espacio de lo público, con tendencia al asentamiento en los hechos de la exclusión social por la vía de la fragmentación de las prácticas y sujetos sociales. La autora enfatiza en su planteamiento que las instancias gubernamentales actúan con discrecionalidad en la definición de la participación ciudadana y en la delimitación de sus ámbitos de intervención, por lo cual, puede suceder que la participación ciudadana corra el riesgo de convertirse en un mero discurso institucional. La misma autora explica:

Existen dos evidencias fehacientes de la referida fragmentación como elementos claves para la comprensión de la participación

ciudadana en la reforma del Estado, criticando esta perspectiva reduccionista de la participación a espacios territoriales concretos. La primera evidencia se refiere al privilegio que ha alcanzado la descentralización en ciertos sectores políticos y gubernamentales, para quienes la descentralización es el ámbito por excelencia de la participación ciudadana. La otra evidencia consiste en la reproducción social, específicamente las políticas sociales promovidas por el Estado una vez redimensionado. Con estas dos evidencias, la autora centra su crítica en la forma como se asocia el control ciudadano a espacios territoriales delimitados, reduciendo el fortalecimiento de la democracia sólo al espacio territorial local, excluyendo de la problemática de la participación ciudadana al espacio territorial nacional y regional. (p. 87).

La verdadera recuperación y ampliación del espacio de lo público no se puede reducir a espacios territoriales concretos, se estaría limitando la relación participación ciudadana/democracia; por el contrario, debe incluirse en todos los niveles territoriales de gobierno, en los cuales desde la sociedad se logre una influencia efectiva sobre las decisiones gubernamentales que complementen el principio de la representación territorial con la funcional, influyendo en el principio de la igualdad democrática.

Por ello, Cunill (1997), afirma que: “la construcción de la vialidad de la participación ciudadana, como medio para la ampliación de la esfera de lo público, debe enfrentarse a problemas como los anunciados”, pero en la medida en que son solucionados estará logrando condiciones para su institucionalización en el espacio de lo público no estatal. (p. 113).

La ampliación de lo público pone en cuestión la centralidad del Estado y de los partidos políticos como ámbitos exclusivos de la política. Es así como “la participación ciudadana expresa el reclamo a la libertad tanto como a la igualdad de los sujetos sociales para tomar parte en acciones públicas, con base a una comprensión amplia de la política y del propio ámbito de lo público como ‘espacio’ de los ciudadanos. La construcción de la ciudadanía adquiere un nivel de especificación mayor: no se resuelve automáticamente en el establecimiento de oportunidades para la participación en

deliberaciones democráticas en la toma de decisiones público – estatales, ni queda restringida a su ámbito. Supone, si, un contexto institucional que realice el principio de autonomía, permitiendo a la vez, el ejercicio de la ciudadanía en la relación con la subjetividad” (Cunill, 1997: 144).

Indicadores de Gestión

Es un común decir o escuchar que, esencialmente, medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia a "medirlo todo" con el fin de eliminar la incertidumbre, o por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello, es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Abad (2000), explica que para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa. De allí que este punto permitirá presentar en detalle, los criterios para el diseño y operación de este tipo de sistema, es decir, los indicadores de gestión.

Oropeza (2001), comenta que un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos, autoevaluar su gestión e implementar los correctivos del caso. El mismo autor explica seguidamente lo siguiente:

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos. Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema

de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. (p. 34).

Es interesante mencionar algunos elementos acerca de la medición, según el criterio de Abad (2000):

- La medición precede al castigo.
- No hay tiempo para medir.
- Medir es difícil.
- Hay cosas imposibles de medir.
- Es más costoso medir que hacer.

Acerca del primer elemento, *la medición precede al castigo*, infortunadamente y dado el manejo equivoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que "miden" los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos líderes utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo inmediato y, por qué no, justificado de las personas frente a la medición. Lo anterior es una de las causas principales por las cuales la gente "manipula" y acomoda la información.

Es necesario cambiar esta concepción, comenzando por los líderes y siguiendo por sus colaboradores. Cuando se llega al punto de castigar a alguien, a veces porque no se sabe interpretar a tiempo la información o porque no la tomamos en cuenta, y cuando actuamos es ya para buscar chivos expiatorios.

Reginald (2000), infiere en que por el contrario, la medición debe generar rangos de autonomía de decisión y acción razonables para los empleados, y debe ser liberadora de tiempo para los líderes. Cuando se tiene correctamente establecido un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones,

estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y de la organización misma.

El modo de pensar: *No hay tiempo para medir*, trae a la mente el comentario del funcionario de una empresa que se quejaba diciendo: "Tras de que tengo tanto trabajo me ponen a hacer cuadritos". Y claro, tenía razón en la medida en que concebía el control como algo ajeno al trabajo mismo, al quehacer normal; no se percataba de que él mismo llevaba a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces, efectiva.

Mientras no se tome conciencia de que el control, y por lo tanto la medición, son componentes naturales e indispensables para el desarrollo exitoso de la gestión, a todo nivel, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo que en realidad es.

En el contexto: *Medir es difícil*, hay que reconocer que medir es tan difícil como se quiere que sea. Imagínense, recordando el tablero del vehículo citado como ejemplo, que para saber a qué velocidad se desplaza el carro se tuviese que hacer uso del cálculo diferencial e integral, cuando en realidad basta con ver la posición que señala una aguja en una escala con números.

Si bien es cierto, y es juicio de la investigación, que para ciertos procesos se justifica y es necesario hacer uso de mediciones especiales y apoyarse en algunos conceptos estadísticos complejos, para la gran mayoría de los casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales. Es más, se pueden emplear gráficos.

Otra concepción que hay que revisar es: *Hay cosas imposibles de medir*. En este caso hay que reconocer que en algunos casos la medición de algunos factores, procesos, variables o situaciones es sumamente compleja. Para lo anterior, se sugiere tener en cuenta que es la excepción y no la regla. Generalmente, lo que no es posible medir directamente se puede medir o dimensionar por sus efectos o por la incidencia que causa en otros factores,

esto significa que algo que por sí no se puede medir, el efecto que genere permitirá saber si fue positivo o negativo.

Con respecto al elemento: *Es más costoso medir que hacer*, tiene mucha relación con el hecho de considerar la medición como algo ajeno, externo y adicional al trabajo y con el hecho de querer "medirlo todo" y de diseñar mediciones complicadas.

Se debe tener en cuenta que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor tipifique el o los aspectos vitales del fenómeno, situación o proceso que estemos controlando.

Aspectos Generales acerca de los Indicadores de Gestión

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar y reparar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Oropeza (2001), señala que estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

1. Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn (1998), en su libro *Sistemas de información para la administración* (p.10), define como: "Sistema de Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten".
2. Del sistema de apoyo para la decisión: Citando nuevamente a Senn (1998), quien lo define así: "Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a

los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria”.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Abad (2000), propone los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente, la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Por qué se requiere la información que genera los indicadores de gestión: vale la pena tener en cuenta que hoy día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas, como es el caso de los Consejos Comunales. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico, y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable.

Algunas de las causas de la necesidad actual de información se pueden resumir en los siguientes aspectos:

1. La explosión de la información.
2. La creciente complejidad de la administración.
3. El ritmo rápido del cambio.
4. La interdependencia de las unidades que conforman la organización.
5. El reconocimiento de la información como recurso.
6. La evolución y disponibilidad de la tecnología informática y de telecomunicaciones.
7. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas.

Brevemente, se analizan las causas mencionadas anteriormente.

1. **La explosión de la información:** Actualmente, se dispone de una cantidad de información verdaderamente apabullante. Las fuentes de las cuales se reciben información son de diversa naturaleza y van desde medios escritos hasta correos electrónicos e internet. El problema es volver administrable tanta cantidad de información.
2. **La creciente complejidad de la administración:** Día tras día crece el número de elementos que se integran al sistema empresa y día tras día cobra fuerza la necesidad de una gerencia integral, la cual significa comprender la globalidad de la organización y de los factores internos y

externos que se relacionan con ella. Esto acrecienta la complejidad de la labor administrativa. Cabe resaltar que la complejidad va disminuyendo a medida que se desciende en los niveles de la organización.

3. El ritmo rápido del cambio: Lo único constante es el cambio. Realmente, el cambio hoy ocurre a una velocidad vertiginosa y exige a las organizaciones rápidos procesos de adaptación y habilidades especiales para el aprendizaje y el desarrollo de la organización. El cambio mantiene vivas a las organizaciones.
4. La interdependencia de las unidades que conforman la organización: Es vital comprender y administrar correctamente la interdependencia de las unidades que componen una organización. Monitorear adecuadamente las diversas interacciones entre ellas brinda una herramienta útil para mantener la organización "alineada" como un todo.
5. El reconocimiento de la información como recurso: Tener la información no siempre significa tener el poder. Es algo comparable a poseer un arado y no utilizarlo para preparar el campo. La información es un recurso vital para el éxito de la gestión. Pero surge la pregunta: ¿Sobre qué se debe tener información? La sugerencia urgente es contar con información acerca de los factores vitales para la gestión. Se ha mencionado, a manera de ejemplo, los signos vitales y el tablero de un vehículo.
6. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas: Se conoce en qué grado se ha desarrollado una organización solamente contando con información acerca de las características iniciales, acerca de las características deseadas y de las características actuales respecto de las iniciales y las deseadas. Dado que el mundo actual demanda evolución y desarrollo, se requieren cartas de navegación para orientar y dirigir esta evolución, y sistemas de información que permitan efectuar los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión son un medio y no un fin.

Reginald (2000), aduce que con esto se quiere traer a colación una situación que generalmente se presenta en el sentido de que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se ajusta tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. El autor señala lo siguiente:

Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto, para las personas como para la organización. Insistimos: los indicadores no son fines, sino medios, para ayudarnos a lograr los fines. (p. 92).

Patrones para la especificación de Indicadores.

Naturaleza

En cuanto a su naturaleza se refiere, Oropeza (2001), considera que los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Definitivamente, los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave (algunos autores los llaman factores críticos). Así, pueden encontrarse indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de la gestión comunal, de impacto y de otros aspectos que se puedan medir), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.) y de productividad. Seguidamente aclara el autor:

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de políticas de organización erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados, en la eficacia, y

se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral. A modo de ejemplo, supongamos el caso de un piloto de avión comercial que únicamente se guíe para un vuelo determinado por la variable altura; muy seguramente el vuelo no finalizará satisfactoriamente, ya que por tener su atención puesta únicamente en este aspecto, la altura, con toda certeza perderá el rumbo, agotará el combustible, etc. (p. 59).

Vigencia

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, por citar un ejemplo el comunitario, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, como es el caso de los Consejos Comunales, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Es corriente encontrar organizaciones en las cuales, se han establecido indicadores asociados a proyectos que ya han culminado y a objetivos que ya se alcanzaron o desecharon por cualquier razón, de modo que tanto el indicador por sí mismo como los valores asociados a él deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

Nivel de generación

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recolecta la información y se consolida el indicador.

Nivel de utilización

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se aplica el indicador como insumo para la toma de decisiones.

Valor agregado

Es normal encontrar en las organizaciones, no así en los Consejos Comunales, un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no "soportan" un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. Quizá la mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

Ventajas del uso de indicadores de gestión

En cualquier organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, entre otros.

Pérez (2002), establece que quizás la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resuma en la reducción drástica de incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización comunitaria y el bienestar de todos los ciudadanos. Se presenta, a continuación un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso comunitario continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión

Senn (1998), reseña que antes de presentar la metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión, en este caso para los Consejos Comunales, se trae a colación el hecho de que lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico. Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto comunitario o de la gestión de los individuos, se puede aplicar el concepto de hacer lo correcto correctamente. Este concepto, en realidad, tiene dos componentes:

El primero, “*hacer lo correcto*”, significa entregar al miembro del Consejo Comunal, los proyectos, con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido. De ahí que tiene que ver fundamentalmente con la satisfacción del ciudadano respecto del servicio que se le da. Dicho de otra manera: “hacer lo correcto” es ser eficaz.

El segundo,... “correctamente”, significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. En consecuencia, hacer las cosas correctamente significa ser eficiente.

De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, cuáles son las características específicas de esos resultados, y esto representaría el conjunto de factores clave para lograr la eficacia. En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevarán a lograr los resultados y los recursos disponibles, teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituiría el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia.

Al tener presente siempre “hacer lo correcto correctamente” se estará en la senda de la efectividad y la productividad, esto se puede traducir en que al planificarse de la mejor manera los resultados deberían ser óptimos.

Pérez (2002), sostiene que existe un instrumento de diagnóstico y evaluación de la efectividad en términos de la eficacia, lo correcto y de la eficiencia, correctamente. Este instrumento se presenta en el manual del participante del Programa de Entrenamiento para la Calidad de G. M. COLMOTORES, y se denomina Matriz de mejoramiento continuo. Sostiene el autor además que:

Estar en el cuadrante de “Lo correcto correctamente” significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos. Estar en el cuadrante de lo no correcto incorrectamente, que sería el extremo opuesto del anterior, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma. (p. 93).

La posición de lo incorrecto, correctamente quiere decir que aunque se sea eficiente, no se es eficaz. Esto quiere decir que en el caso de los Consejos Comunales, los programas que se están aplicando con el método mejor y más económico, no es el requerido por el ciudadano común. Aquí se debe recordar la propuesta de Peter Drucker citado por Pérez (2002), en el sentido de que no hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se necesita.

Por último, estar en lo correcto incorrectamente sitúa a las personas en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Se está atendiendo los requisitos de una población, pero los recursos no están siendo aprovechados

racionalmente y muy seguramente se tendrán niveles de rendimiento muy bajos.

Pérez (2002), arguye que la mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente, a la vez. La gestión tiene diversos niveles, los cuales se asocian a los niveles de organización tradicionalmente establecidos: Gestión estratégica o corporativa, gestión de unidad estratégica de negocio o táctica y gestión operativa.

De modo que no solamente es posible, sino totalmente indispensable, establecer qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente.

La Disponibilidad de Contar con Objetivos y Estrategias

Dugarte (2002), confirma que es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos, en este caso, de los programas o proyectos comunitarios. Ellos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Existen factores que ayudan a especificar, a cuantificar un objetivo o una estrategia. (Para efectos de manejo del lenguaje, a un objetivo (fin) o estrategia (medio) cuantificada se llamará "meta").

Abad (2000), indica que se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

- **Atributo:** es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor que de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

- Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha de terminación: Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

Identificación de Factores Críticos de Éxito

Reginald (2000), indica que se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Prosigue el autor:

Al igual que del ser humano se habla de "signos vitales" que nos ayudan a monitorear el estado de equilibrio fisiológico de una persona, en una organización y en los procesos también existe una serie de factores considerados vitales y que, por tanto, requieren ser monitoreados a fin de garantizar un control íntegro y equilibrado de sus funciones y su operación. A ellos se asocia el control de la gestión, bien sea de un área, de un proceso, de un grupo de personas o de una persona en particular. (p. 71).

Estos factores críticos y genéricos de éxito permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orienten a los resultados, sino a la manera como éstos se logran.

Establecimiento de indicadores para cada factor crítico de éxito

Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, entre otros, es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo. Es

fundamental tener establecida la capacidad de gestión y los recursos disponibles, para el desarrollo de las actividades.

Determinación de cada indicador, estado, umbral y rango de gestión

Véase en qué consiste cada elemento de esta fase de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

- Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, lo cual no significa necesariamente que las cosas no se estén haciendo correctamente; más bien ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador: en estos casos, es usual encontrar o utilizar para el estado las letras (NA).
- Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: Este término se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tornar. La propuesta consiste en establecer, para cada indicador, un rango de comportamiento que permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica. Lo anterior se apoya en la teoría del control estadístico de procesos, concretamente en los gráficos de control propuestos por Shewart, inicialmente, y posteriormente trabajados por muchos estudiosos de la calidad y el mejoramiento continuo.

Dugarte (2002), hace hincapié en que por lo general y esto constituye un error, se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por exceso o por defecto. Surge entonces la inquietud de qué tan cerca, por arriba o por abajo, se estuvo de lograr la meta, y lo que es más

importante aun, a qué distancia máxima alrededor de la meta la situación deja de ser favorable para la organización. Como respuesta a lo anterior, y a fin de generar procesos de toma efectiva y productiva de decisiones, se plantea la conveniencia de establecer cinco valores de referencia, si no para todos, para los indicadores básicos del Consejo Comunal, nivel o proceso de que se trate. Sostiene el autor lo siguiente:

En primera instancia, es fundamental tener claro si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya. En el primer caso de abajo para arriba el nombre de los valores de referencia es el siguiente: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio, Sobresaliente y Máximo. Aparece otro concepto que es el de la Alarma. La Alarma es la zona en la cual siempre que el indicador se encuentre en ella, significará que el proceso estará a punto de quebrantarse; aun no se ha caído en una situación crítica, pero de no tomar alguna acción, es muy posible que la situación, proceso o variable observada ya no tenga modo de recuperarse. Igualmente, si lo conveniente es que el valor del indicador disminuya o tienda a cero, la gráfica quedaría constituida así, de abajo hacia arriba: Mínimo, Sobresaliente, Satisfactorio, Aceptable y Máximo. Se aprecia que tanto la zona de Alarma como los valores Aceptable y Sobresaliente cambian de lugar. Otro aspecto interesante es el hecho de que entre los valores aceptable y sobresaliente se configura una zona de autonomía en la cual, siempre que el valor del indicador se encuentre dentro de estos límites, se considera que su comportamiento es estable y que lo más seguro es que se logre el valor satisfactorio. (p. 103).

Diseño de la medición

Consiste en determinar fuentes de información, la frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Pérez (2002), explica que es de vital importancia que una vez se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que

proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente deberá ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador esté en posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable. De cualquier manera, las fuentes de información pueden clasificarse como internas o externas. Seguidamente el autor expresa:

Asimismo, la frecuencia con que se "recogerá" la información también es de vital importancia. Lo ideal es tener en mente que se agregue valor, que el número de mediciones sea razonable y se distribuyan de manera racional a lo largo del periodo de vigencia. Según se trate de un proyecto, con principio fin, de un proceso permanente o de un ciclo productivo, por ejemplo, frecuencia de la medición deberá ser adecuada en términos de poder tomar decisiones activas y a tiempo. (p. 29).

Determinación y asignación de recursos

Senn (1998), considera que con base en las características establecidas en el punto anterior, para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Lo ideal es que:

- La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quién ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de la medición, como es el caso de los Consejos Comunales, es necesario, inicialmente y para generar primero la disciplina y después la cultura, que las personas cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario de la organización, que capacite y acompañe a las personas en el proceso de establecimiento y puesta en funcionamiento. Es importante resaltar que este

acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

- Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

Medición, prueba y ajuste del sistema de Indicadores de Gestión

Reginald (2000), refiere que la experiencia ha mostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que se efectúan mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información, entre otros.

Lo normal es que si no se es consciente de lo anterior, se está tentados a sucumbir ante la resistencia natural que genera el hecho de que lo que hacemos sea sometido a observación, por más proactivo que haya sido manejado el proceso.

Por el contrario, si se sabe que la precisión adecuada del sistema de indicadores se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

Estandarización y Formalización

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio o de los

Consejos Comunales de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio o los Consejos citados.

Mantenimiento y mejoramiento continuo

Dugarte (2002), enfatiza en que siendo conscientes de que en el mundo en general, y especialmente en el ámbito de los negocios, lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas o Consejos Comunales. Agrega el autor:

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y de su entorno. Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo. (p. 90).

Consejos Comunales

Los Consejos Comunales según el artículo 2 de la Ley de los Consejos Comunales publicada en Gaceta Oficial N° 39.335, del 28 de diciembre de 2009, se encuentran enmarcados dentro de la democracia participativa y protagónica y son definidos allí mismo cómo, "... 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”.

Medina (2006), explica que buscan los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, celeridad, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, eficiencia, ética, responsabilidad social, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario, igualdad social y de género, con el fin de establecer la base sociopolítica del socialismo que consolide un nuevo modelo político, social, cultural y económico. (Artículo 3).

En todo caso, para efectos del presente estudio, es necesario destacar que los que pueden formar parte de los Consejos Comunales son los habitantes de la comunidad que sean mayores de 15 años (artículo 6), y la comunidad para saberse parte de un Consejo Comunal debe tener en común una historia, relaciones entre si, el uso de los mismos servicios públicos y el compartir las mismas necesidades y potencialidades (artículo 4, numeral 1).

Los límites geográficos son establecidos en Asamblea de Ciudadanos (artículo 4, numeral 3), recordando que las comunidades para tener un funcionamiento óptimo de ésta forma de participación deben agruparse aproximadamente en su territorio entre 200 a 400 familias en áreas urbanas, y a partir de 20 en áreas rurales, y 10 en casos de familias indígenas. De igual forma “la base poblacional será decidida por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con las particularidades de cada comunidad, tomando en cuenta las comunidades aledañas” (artículo 4, numeral 4).

Medina, (2006), señala que la constitución de los Consejos Comunales comienza con la elección, en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de la Comisión Promotora que se convierte en la instancia encargada de convocar, organizar y conducir la Asamblea Constituyente

Comunitaria donde se elegirán los voceros y voceras del Órgano Ejecutivo, la Unidad de Gestión Financiera y la Unidad de Contraloría Social desarrollando un ejercicio democrático con carácter protagónico en el marco de la participación colectiva.

Además indica que con la promulgación de la Ley Especial de los Consejos Comunales se creó la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular designada por el Presidente de la República. Para los efectos funcionales se designará una Comisión Regional Presidencial del Poder Popular y una Comisión Local Presidencial del Poder Popular. Son estas instancias del Poder Público las encargadas de ejercer la coordinación, orientación y evaluación de los Consejos Comunales.

Conforman los Consejos Comunales de acuerdo al Artículo 19 de la referida Ley:

1. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal.
2. El Colectivo de Coordinación Comunitaria.
3. La Unidad Ejecutiva.
4. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
5. La Unidad de Contraloría Social.

De estos cinco (5) organismos, se hará referencia en la investigación de los siguientes:

La Unidad Ejecutiva: integrada por los voceros y voceras de cada comité de trabajo. Éste puede estar conformado (artículo 27) a su vez de:

1. Comité de salud.
2. Comité de tierra urbana.
3. Comité de vivienda y hábitat.
4. Comité de economía comunal.
5. Comité de seguridad y defensa integral.
6. Comité de medios alternativos comunitarios.
7. Comité de recreación y deportes.

8. Comité de alimentación y defensa del consumidor.
9. Comité de mesa técnica de agua.
10. Comité de mesa técnica de energía y gas.
11. Comité de protección social de niños, niñas y adolescentes.
12. Comité comunitario de personas con discapacidad.
13. Comité de educación, cultura y formación ciudadana.
14. Comité de familia e igualdad de género.
15. Los demás comités que la comunidad estime necesario.

Unidad Administrativa y financiera comunitaria

La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria es la instancia del Consejo Comunal que funciona como un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales, de acuerdo a las decisiones y aprobaciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas a través de un proceso de elección popular. (Artículo 30).

Unidad de Contraloría Social

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. (Artículo 33).

Equipo promotor provisional para la elección de la Comisión Electoral y la Comisión Promotora

La Comisión Promotora Provisional tendrá como función organizar la elección de la Comisión Promotora y la Comisión Electoral de la siguiente forma:

- a) El equipo promotor estará integrado por ciudadanos y ciudadanas de la comunidad que asuman esta iniciativa, dejando constancia escrita en el acta que se levante a tal fin.
- b) Organizará y coordinará la realización del censo demográfico de la comunidad. Convocará a una Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en un lapso no mayor de treinta (30) días a partir de su conformación, que elegirá la Comisión Promotora y la Comisión Electoral con la participación mínima de un diez por ciento (10%) de la población mayor de quince (15) años de la comunidad respectiva.

Cuadro N° 1
Operacionalización de las Variables

VARIABLE NOMINAL	VARIABLE REAL	INDICADORES	N° DE ITEMS	INSTRUM.
Diagnosticar la situación actual que presentan los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, en relación a la medición de su gestión.	Situación actual que presentan los Consejos Comunales.	Dirección Planificación Organización Control Uso de Indicadores	1,2,3,4, 5,6,7,8 9,10, 11,12,13 14,15	Cuestionario
Analizar las bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela.	Bases Legales	Constitución Leyes Decretos	-	Análisis cualitativo
Establecer los elementos de los indicadores de gestión pública aplicables a los Consejos Comunales en Venezuela.	Elementos de los indicadores de gestión	Elementos y uso	1,2,3	Entrevista
Determinar los tipos y modalidades de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales en Venezuela.	Gestión de los recursos públicos de los Consejos Comunales	Tipos y modalidades de gestión	4	Entrevista

Elaboración propia. Gutiérrez (2014).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarcó dentro de la modalidad de Proyecto Factible, por cuanto su diagnóstico permitió determinar la factibilidad del diseño en términos de costo, recursos y tiempo a utilizar. Según la normativa de Universidad Bicentennial de Aragua (2003), los proyectos factibles “enfatan la elaboración de un programa que se sustente en un modelo operativo funcional factible, para resolver problemas y situaciones planteadas o satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social” (p. 5.).

En este caso, la propuesta estuvo dirigida a indicadores de gestión aplicables a los Consejos Comunales para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Además se apoyó en una investigación de campo de tipo descriptiva, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) en ella “se elaboraran instrumentos que indicaran las características o aspectos a evaluar en el estudio, con base en los objetivos del mismo”. (p. 56). El diagnóstico que se realizó en una muestra seleccionada, permitió establecer las necesidades de indicadores de gestión adecuados para los Consejos Comunales de la señalada parroquia.

Descripción de la Metodología

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, el estudio se realizó en tres fases, donde la primera se corresponde con el diagnóstico, la segunda

con la factibilidad y la tercera con el diseño de la propuesta. A continuación se describen cada una de ellas:

Fase I Diagnóstico:

En esta fase se detectó el problema real y se determinó la necesidad de proponer indicadores de gestión a objeto de la medición de la efectividad en la gestión de los Consejos Comunales.

Se aplicó un cuestionario a los directivos de los Consejos Comunales, y una guía de entrevista al personal de la Contraloría del Estado Mérida y de Fundacomunal, con el objeto de obtener datos confiables que permitan la toma de decisiones para presentar el proyecto incluyendo alternativas de solución.

Fase II Factibilidad:

La factibilidad de la investigación parte de la preocupación y deseo de superación de la directiva de dichos entes comunitarios, para procurar el desempeño eficiente y óptimo en su operatividad y rentabilidad.

La factibilidad de la propuesta abarcó aspectos importantes que permitieron la realización del proyecto, como fueron la funcionalidad del estudio, el cual vendrá dado por el beneficio de ciudadanos, lo cual permite mejorar el proceso de riesgo.

En cuanto a la factibilidad institucional, permite unificar esfuerzos y elaborar planes para así atender a las necesidades e intereses de cualquier ciudadano, aspecto contemplado en la operacionalización del proyecto a desarrollar.

Fase III Diseño de la Propuesta:

En esta fase se elaboraron los indicadores de gestión aplicables a los Consejos Comunales para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida; con el fin de resolver el aspecto organizacional el cual viene dado por mayor operatividad – mayor rentabilidad y menor riesgo.

Esta propuesta debe llevar a innovar, crear y buscar soluciones para prever y solventar las necesidades presentadas, al mismo tiempo servir de modelo a otras instituciones con problemas similares para que cumplan con los planes establecidos.

Población y Muestra

Hernández y col. (2003), define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas, pertinentes a la investigación que se desea realizar” (p. 238). Por otro lado, la muestra se define como “una porción representativa de la población que permite generalizar sobre ésta, los resultados de una investigación” (Chávez, 1994, p. 172).

En el presente estudio no probabilístico, se consideró como población a ciento noventa y cinco dirigentes de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida (N= 195) sujetos.

No obstante, para la selección de la muestra se aplicó el muestreo intencional u opinático, que de acuerdo a Arias (1999), es: “La selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador” (p. 51), de manera que el criterio de inclusión de la muestra se basó en los 3 dirigentes más activos de cada Consejo Comunal (exceptuando el Consejo de Centro Av. 2), por estar inactivo.

Así, por ser relativamente amplia la población, y en concordancia con el criterio del investigador, se consideró un porcentaje representativo, doce

con tres décimas por ciento (12,3%), por lo que la muestra será de veinticuatro (n=24) dirigentes de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, a saber, Pie del Llano, La Vega I, La Vega II, Campo de Oro, Ali Primera, Paseo las Ferias, Venceremos y Hugo Chávez, asimismo se seleccionaron tres (3) funcionarios de la Contraloría del estado Mérida y tres (3) de Fundacomunal, para un total de seis (6) sujetos muestrales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario. La encuesta para Morles (1994), es “una técnica de investigación dirigida al estudio cuantitativo de las opiniones y comportamiento de un conjunto numeroso de personas”. (p. 49); y al cuestionario como el “conjunto de preguntas escritas para una entrevista, encuesta o examen” (p. 51). En base a los conceptos señalados, el cuestionario aplicado incluyó ítems que midieron las variables en estudio, con afirmaciones y cinco alternativas, tipo escala de Lickert, a saber: 1) Siempre; 2) La mayoría de las veces; 3) Algunas veces; 4) Rara vez; 5) Nunca.

Asimismo se aplicó una entrevista a funcionarios públicos relacionados con los Consejos Comunales que de acuerdo a Méndez (2001), consiste en: “una interacción entre dos o más personas, el investigador quien formula determinadas preguntas del tema a indagar, mientras que la otra, en este caso el investigado proporciona la información que le es solicitada.” (p.148).

Como instrumento se aplicó una guía de entrevista. Para Méndez (2001) es: “la recopilación de información en forma directa, cara a cara, es decir, el entrevistador obtiene del entrevistado siguiendo una serie de

preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuesta del entrevistado le presenten” (p.210).

Para esta investigación la guía de entrevista estuvo conformada por preguntas abiertas, que en el caso particular del presente estudio se aplicó a seis funcionarios públicos relacionados con los Consejos Comunales.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez según Hernández y col. (2003), se refiere al “grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.243). En consecuencia, para determinar la validez del instrumento fue presentado a especialistas versados en el tema y en metodología de la investigación entre los cuales figuran: dos contadores, y un profesor de metodología; quienes expresaron su opinión y sugerencias sobre los reactivos formulados, señalando la pertinencia y factibilidad de ser aplicado; existiendo correspondencia entre los enunciados de los ítems y las variables en estudio.

En conformidad con las observaciones realizadas, se procedió a una reformulación de algunos ítems, el mismo fue aplicado personalmente por el investigador, a fin de aclarar las posibles dudas por parte de los encuestados. Para llevar a cabo la validez cuantitativa del instrumento, se le entregó a cada uno de los expertos un instrumento con los indicadores referidos a claridad, amplitud y redacción, por cuanto a su vez confirman la pertinencia de la variable con los indicadores:

- 4.- Excelente.
- 3.- Bueno.
- 2.- Regular.
- 1.- Deficiente.

Luego se calculó automáticamente el Coeficiente de Proporción de

Rango (C.P.R), que según Hernández Nieto (1996) define “como el logaritmo que permite calcular la validez de contenido de todo instrumento y el nivel de correspondencia entre los jueces con la variable” (p.6).

El C.P.R., se interpreta de la siguiente manera:

- a.- Menor que 0,80; validez y concordancia incompleta.
- b.- Mayor que 0,80 y menor que 0,90; buena validez y concordancia.
- c.- Mayor que 0,90 hasta un máximo de 1,00; excelente validez y concordancia.

El instrumento obtuvo un índice de 0,93 de validez tomando en consideración que la validez mínima es de 0,80 y la máxima de 1,00, indicando que de acuerdo al resultado obtenido por cada uno de los expertos, demuestra que el instrumento tiene una buena validez y concordancia.

Confiabilidad

En relación con la confiabilidad del instrumento, Hernández y col. (2003), plantea que se refiere “Al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 105).

El instrumento fue puesto a prueba con 5 miembros de Consejos Comunales, y dos funcionarios públicos no pertenecientes a la población en estudio. De acuerdo a las características del instrumento, la confiabilidad se determinó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, basado en la medición de consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del cuestionario. La fórmula del índice se expresa de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \frac{[1. \sum S_i^2]}{\sum ST^2}$$

Donde:

K = Número de ítems del instrumento.

ΣSI^2 = Sumatoria de cada ítem

ΣST^2 = N

El resultado de la ecuación anterior se ubica en la siguiente tabla de referencia para determinar el grado de confiabilidad del instrumento.

Cuadro 2
Significado de los valores del coeficiente

VALORES DEL COEFICIENTE	NIVELES DE CORRELACIÓN (GRADO DE RELACIÓN)
0,00 A 0,20	Insignificante (muy poca)
0,20 A 0,40	Baja (muy débil)
0,40 A 0,70	Moderada (significante)
0,70 A 0,90	Alta (fuerte)
0,90 A 1,00	Muy Alta (casi perfecta).

Fuente: Hernández N, G. (1996).

El coeficiente obtenido de 0,90, quiere decir que por cada cien veces que se aplique el instrumento bajo las mismas condiciones que las actuales en aproximadamente 90 oportunidades, se obtendrá las mismas respuestas, quedando así demostrado que el instrumento tiene una confiabilidad Alta (fuerte).

Técnicas de Análisis de los Datos

La información recabada mediante la aplicación del instrumento (cuestionario) se procesó mediante la estadística descriptiva, definida por Hernández y col. (2003) "como la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable" (p. 350), a través del programa de computación Microsoft Excel para Windows 98, versión 5.0; este programa se utiliza para realizar cálculos estadísticos, generación de tablas,

cuadros y gráficos. Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento fueron procesados en términos de medidas descriptivas como la frecuencia y la proporción porcentual, mientras que para la entrevista se usó el análisis cualitativo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela.

Los Consejos Comunales, además de la Ley que los crea, tienen su fundamento legal en los siguientes instrumentos:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La democracia representativa da paso a la democracia participativa, al establecer el derecho de todos los ciudadanos a intervenir en todos los asuntos públicos, en todos los niveles.

La Carta Constitucional desde su preámbulo establece que "...el fin supremo de la misma es crear una sociedad democrática, participativa y protagónica...". De esta manera se configura el basamento constitucional expresado en valores de la participación ciudadana. Entre los principios fundamentales que establece la Constitución Nacional, se destaca el artículo 6º "el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables". Este dispositivo constitucional obliga a aquellos que dirigen los poderes públicos del estado a reformular la relación con los ciudadanos para incorporarlos al proceso de democratización de la gestión pública, puesto que el principio participativo informa y caracteriza al propio sistema de gobierno de gobierno.

Seguidamente el Artículo 2, señala que Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la

libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Le sigue el Artículo 4, donde se establece que la República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado en los términos consagrados en esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad.

Prosigue el Artículo 5, donde la soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder Público. Los órganos del Estado emanan de la soberanía popular y a ella están sometidos.

Además, el Artículo 28, indica que toda persona tiene el derecho de acceder a la información y a los datos que sobre sí misma o sobre sus bienes consten en registros oficiales o privados, con las excepciones que establezca la ley, así como de conocer el uso que se haga de los mismos y su finalidad, y de solicitar ante el tribunal competente la actualización, la rectificación o la destrucción de aquellos, si fuesen erróneos o afectasen ilegítimamente sus derechos. Igualmente, podrá acceder a documentos de cualquier naturaleza que contengan información cuyo conocimiento sea de interés para comunidades o grupos de personas. Queda a salvo el secreto de las fuentes de información periodística y de otras profesiones que determine la ley.

Asimismo, el Artículo 51, declara que toda persona tiene el derecho de representar o dirigir peticiones ante cualquier autoridad, funcionario público o funcionaria pública sobre los asuntos que sean de la competencia de éstos o éstas, y de obtener oportuna y adecuada respuesta. Quienes violen este derecho serán sancionados o sancionadas conforme a la ley, pudiendo ser destituidos o destituidas del cargo respectivo.

También el Artículo 62, describe que 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.

Por otro lado, el Artículo 118, 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.

Mientras tanto, el Artículo 141, define que la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Aunado a lo descrito, el Artículo 143, indica que los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la

vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

El Artículo 173, describe que el Municipio podrá crear parroquias conforme a las condiciones que determine la ley. La legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales sobre régimen municipal establecerá los supuestos y condiciones para la creación de otras entidades locales dentro del territorio municipal, así como los recursos de que dispondrán, concatenados a las funciones que se les asignen, incluso su participación en los ingresos propios del Municipio. Su creación atenderá a la iniciativa vecinal o comunitaria, con el objeto de proveer a la desconcentración de la administración del Municipio, la participación ciudadana y la mejor prestación de los servicios públicos. En ningún caso las parroquias serán asumidas como divisiones exhaustivas o imperativas del territorio del Municipio.

De manera especial el Artículo 184, señala que la ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo:

La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.

La participación de las comunidades y de ciudadanos o ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales,

en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.

La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.

La participación de los trabajadores y trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social, propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas en las cuales aquellas tengan participación.

La creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a los fines de garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar procesos autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales.

La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de éstos con la población.

Define el Artículo 253, la potestad de administrar justicia emana de los ciudadanos y ciudadanas y se imparte en nombre de la República por autoridad de la ley.

Corresponde a los órganos del Poder Judicial conocer de las causas y asuntos de su competencia mediante los procedimientos que determinen las leyes, y ejecutar o hacer ejecutar sus sentencias.

El sistema de justicia está constituido por el Tribunal Supremo de Justicia, los demás tribunales que determine la ley, el Ministerio Público, la

Defensoría Pública, los órganos de investigación penal, los o las auxiliares y funcionarios o funcionarias de justicia, el sistema penitenciario, los medios alternativos de justicia, los ciudadanos o ciudadanas que participan en la administración de justicia conforme a la ley y los abogados autorizados o abogadas autorizadas para el ejercicio.

El Artículo 258, hace énfasis en que la ley organizará la justicia de paz en las comunidades. Los jueces o juezas de paz serán elegidos o elegidas por votación universal, directa y secreta, conforme a la ley.

La ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos.

Finalmente, el Artículo 308, señala que el Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En cada uno de los artículos señalados, se le da preminencia a la participación ciudadana a través de asociaciones y organizaciones comunitarias, pero cabe destacar que esta forma la constituyen los Consejos Comunales, de acuerdo a la Ley que los crea, con miras a darle participación a los ciudadanos en los asuntos que le son de su interés, de sus propias necesidades, a objeto de que por vía de propuestas, proyectos, planes, entre otros, puedan resolver o solventar sus planteamientos.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009)

Todo su articulado está directamente relacionado con los Consejos Comunales, por cuanto el Artículo 1, establece que la 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.

Ley Orgánica del Poder Popular (2010)

En todo su articulado, esta ley señala que el Poder Popular es el ejercicio pleno de la soberanía por parte del pueblo en lo político, económico, social, cultural, ambiental, internacional, y en todo ámbito del desenvolvimiento y desarrollo de la sociedad, a través de sus diversas y disímiles formas de organización, que edifican el estado comunal.

Todo ello en virtud de que el Poder Popular se fundamenta en el principio de soberanía y el sentido de progresividad de los derechos contemplados en la Constitución de la República, cuyo ejercicio y desarrollo está determinado por los niveles de conciencia política y organización del pueblo.

De acuerdo al Artículo 15 de esta Ley, son instancias del Poder Popular para el ejercicio del autogobierno:

1. El consejo comunal, como instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción de nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.
2. La comuna, espacio socialista que como entidad local es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres que se reconocen en el territorio que

ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable contemplado en el Plan de Desarrollo, Económico y Social de la Nación.

3. La ciudad comunal, constituida por iniciativa popular mediante la agregación de varias comunas en un ámbito territorial determinado.

4. Los sistemas de agregación comunal, que por iniciativa popular surjan entre los consejos comunales y entre las comunas.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010)

La Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad, por lo que todo el articulado hace mención a los Consejos Comunales.

Asimismo, la planificación pública, popular y participativa como herramienta fundamental para construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de: democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas, control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad;

equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad, diversidad cultural, corresponsabilidad, cooperación, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad; defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional.

Es importante señalar que en el Artículo 6, se establecen como elementos de la planificación pública y popular:

1. **Prospectiva:** Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.
2. **Integral:** Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.
3. **Viabilidad:** Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.
4. **Continuidad:** Permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas.
5. **Medición:** Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan. (Subrayado del investigador).

Además de ello, corresponde desarrollar el plan comunitario establecido con la Ley como parte de la gestión de los Consejos Comunales. Esto significa que en el diagnóstico inicial que se hizo con los funcionarios públicos ahí señalados dentro del planteamiento del problema, hay un desconocimiento de esta ley o por lo menos del artículo señalado, por cuanto

es un elemento de la planificación, la medición que se hará incorporando indicadores de gestión u otras fuentes de verificación.

Ley Orgánica de las Comunas (2010)

La Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, estableciendo las normas que regulan la constitución, conformación, organización y funcionamiento de la Comuna, como entidad local donde los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio del Poder Popular, ejercen el pleno derecho de la soberanía y desarrollan la participación protagónica mediante formas de autogobierno para la edificación del estado comunal, en el marco del Estado democrático y social de derecho y de justicia.

Cabe mencionar que Están sujetas a la aplicación de esta Ley, las organizaciones comunitarias, las comunidades organizadas, en este caso en Consejos Comunales y todas las instancias del Poder Popular debidamente constituidas, así como las personas naturales y jurídicas, tanto de derecho público como privado, que se relacionen con las comunas.

El Artículo 10, de la Ley aclara el panorama de la incorporación de los Consejos Comunales, cuando describe que la iniciativa para la constitución de la Comuna corresponde a los Consejos Comunales y a las organizaciones sociales que hagan vida activa en las comunidades organizadas, quienes deberán previamente conformarse en comisión promotora, notificando de este acto al órgano facilitador.

Ley Orgánica de Contraloría Social (2010)

Esta Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, mediante el establecimiento de las normas, mecanismos y condiciones para la promoción, desarrollo y consolidación de la contraloría social como medio de participación y de corresponsabilidad de los ciudadanos, las ciudadanas y

sus organizaciones sociales, mediante el ejercicio compartido, entre el Poder Público y el Poder Popular, de la función de prevención, vigilancia, supervisión y control de la gestión pública y comunitaria, como de las actividades del sector privado que incidan en los intereses colectivos o sociales.

Por ello, es que cada Consejo Comunal dispone de una Unidad de Contraloría Social, ya que tiene entre sus principios la transparencia en su gestión y una forma de garantizarla es con la aplicación de controles.

Pero además, la contraloría social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.

Esto se resalta en el Artículo 3, cuando se expone que el propósito fundamental del control social es la prevención y corrección de comportamientos, actitudes y acciones que sean contrarios a los intereses sociales y a la ética en el desempeño de las funciones públicas, así como en las actividades de producción, distribución, intercambio, comercialización y suministro de bienes y servicios necesarios para la población, realizadas por el sector público o el sector privado.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010)

En esta Ley se pretende desarrollar y fortalecer el Poder Popular, estableciendo las normas, principios, y procedimientos para la creación, funcionamiento y desarrollo del Sistema Económico Comunal, integrado por organizaciones socioproductivas bajo régimen de propiedad social comunal, impulsadas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público, o por

acuerdo entre ambos, para la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, para satisfacer las necesidades colectivas y reinvertir socialmente el excedente, mediante una planificación estratégica, democrática y participativa.

Las disposiciones de la Ley son aplicables a las comunidades organizadas, consejos comunales, comunas y todas las instancias y expresiones del Poder Popular, en especial a las organizaciones socioproductivas que se constituyan dentro del Sistema Económico Comunal; y de igual manera, a los órganos y entes del Poder Público y las organizaciones del sector privado, en sus relaciones con las instancias del Poder Popular.

Cabe destacar que el Artículo 4, establece que la Ley tiene por finalidad:

1. Garantizar la participación popular en el proceso económico-productivo.
2. Impulsar el Sistema Económico Comunal a través de un modelo de gestión sustentable y sostenible para el fortalecimiento del desarrollo endógeno.
3. Fomentar el Sistema Económico Comunal en el marco del modelo productivo socialista, a través de diversas formas de organización socioproductiva, comunitaria y comunal en todo el territorio nacional.
4. Dotar a la sociedad de medios y factores de producción que garanticen la satisfacción de las necesidades humanas, consolidar el ejercicio de la soberanía nacional y contribuir al desarrollo humano integral para alcanzar la Suprema Felicidad Social.
5. Asegurar la producción, justa distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, generados por las diferentes formas de organización socioproductiva, orientados a satisfacer las necesidades colectivas.
6. Promover un sistema de financiamiento para apoyar las iniciativas de las comunidades sobre proyectos socioproductivos sustentables, con criterios de equidad y justicia social, donde se reconozcan los saberes, el conocimiento y

las potencialidades locales como elementos constitutivos de garantía para la viabilidad y el cumplimiento.

7. Promover la articulación en redes, por áreas de producción y servicios, de las organizaciones socioproductivas comunitarias y comunales, para asegurar su desarrollo, consolidación y expansión.

8. Incentivar en las comunidades y las comunas los valores y principios socialistas para la educación, el trabajo, la investigación, el intercambio de saberes y conocimientos, y la solidaridad, como medios para alcanzar el bien común.

9. Promover la formación integral de las organizaciones socioproductivas en la planificación productiva basada en la sustentabilidad y sostenibilidad, la retornabilidad de los recursos, el deber social, la cultura de ahorro y la reinversión social del excedente.

10. Garantizar la formación y la acreditación de saberes y conocimientos en materia política, técnica y productiva de los ciudadanos y ciudadanas, integrantes o por integrar las organizaciones socioproductivas impulsadas por la Ley.

De manera que la gestión de los Consejos Comunales como organizaciones socioproductivas debe estar signada por la mora, ética, transparencia, justicia y eficiencia, lo cual puede ser medido como se ha reiterado anteriormente, a través de Indicadores de Gestión.

Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria (2014)

Tiene como meta desarrollar los procedimientos y mecanismos de transferencia de administración de servicios, actividades, bienes y recursos al pueblo organizado, a fin de gestionar las Empresas Comunales de Propiedad Social de servicios y socioproductivas, o de las organizaciones de base del Poder Popular para la prestación y gestión eficaz, eficiente, sustentable y

sostenible de los bienes, servicios y recursos destinados a satisfacer las necesidades colectivas.

Este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto desarrollar los principios, normas, procedimientos y mecanismos de transferencia de la gestión y administración de servicios, actividades, bienes y recursos, del Poder Público Nacional y de las entidades político territoriales, al pueblo organizado, el cual la asumirá mediante la gestión de Empresas Comunes de Propiedad Social de servicios y socioproductivas, o de las organizaciones de base del Poder Popular y demás formas de organización de las comunidades, legítimamente reconocidas, que se adecúen a lo establecido en el Decreto Ley y su objeto, generando las condiciones necesarias para el ejercicio de la democracia participativa y la prestación y gestión eficaz, eficiente, sustentable y sostenible de los bienes, servicios y recursos destinados a satisfacer las necesidades colectivas.

Los mecanismos de transferencia deberán estar en plena correspondencia con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y con el fortalecimiento de las comunidades, detentadoras de la soberanía originaria del Estado, para reivindicar al pueblo su poder para decidir y gestionar su mejor vivir, estableciendo la interdependencia y corresponsabilidad entre las entidades político territoriales y el Pueblo Soberano.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)

De acuerdo al Artículo 23, el Sistema Nacional de Control Fiscal tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión

de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades aludidas en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.

De manera que a leer el Artículo 9 de la Ley se describe en el numeral 11, que las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto, aquí es donde entran los Consejos Comunales como institución comunitaria ya que los aportes que reciben representan el cien por ciento (100%), de su presupuesto.

Asimismo el Artículo 75, señala que el Contralor o Contralora General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, dictará las normas destinadas a fomentar la participación de los ciudadanos y ciudadanas, haciendo especial énfasis en los siguientes aspectos:

1. Atender las iniciativas de la comunidad organizada, en el marco del proceso de participación ciudadana, en el ejercicio de la contraloría social o comunal.
2. Ordenar, dirigir, sistematizar y evaluar las denuncias ciudadanas que provengan de las instancias que ejercen la contraloría social.
3. Facilitar el seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes realizados por la Unidad de Contraloría Social, de los proyectos comunitarios presentados por los consejos comunales o las comunas.
4. Establecer estrategias de formación y promoción de la participación contralora y ciudadana para coadyuvar a la vigilancia de la gestión fiscal.
5. Promover mecanismos de control ciudadano en proyectos de alto impacto económico, financiero y social.

6. Promover mecanismos para el fomento y ejecución efectiva del control fiscal, con la participación democrática y protagónica de las unidades de contraloría social que forman parte de los Consejos Comunales o las comunas.

De manera que este artículo obliga a los Consejos Comunales a darle seguimiento, vigilancia y/o supervisión a los recursos que le llegan para ejecutar sus proyectos, a través de cualquier ente público, sin distingo de jerarquía o nivel, pero a su vez promover mecanismos de control ciudadano que forman parte de los Consejos Comunales, situación de la que se encuentra en mora la Contraloría General de la República, por las razones antes expuestas y los argumentos de los funcionarios de la Contraloría del estado Mérida, que más adelante se expondrán.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008)

Tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

El artículo 129, establece que los compromisos de gestión son convenios celebrados entre órganos superiores de dirección y órganos o entes de la Administración Pública entre sí, o celebrados entre aquellos y las comunidades organizadas y organizaciones públicas no estatales, de ser el caso, mediante los cuales se establecen compromisos para la obtención de determinados resultados en los respectivos ámbitos de competencia, así como las condiciones para su cumplimiento, como contrapartida al monto de los recursos presupuestarios asignados.

Los Consejos Comunales están facultados de manera tácita por la ley para celebrar convenios con entes de la administración pública, adquiriendo compromisos que permitan determinar resultados de acuerdo a la competencia de los mismos. La gestión administrativa permitirá a la organización comunitaria fundar las bases para la evaluación de un sistema y establecer un conjunto de propuestas acordes a las leyes que permitan lograr una mayor eficiencia en el servicio público para la comunidad determinada.

Por su parte, el Artículo 135, indica que sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en leyes especiales, los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública.

A tales fines, las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas o las organizaciones públicas no estatales legalmente constituidas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la Administración Pública. A los efectos de su participación en la consulta sobre políticas y normas para la regulación del sector respectivo, cada órgano o ente público llevará un registro de las comunidades organizadas y las organizaciones públicas no estatales cuyo objeto se refiera al sector y que soliciten libremente su inscripción.

La ley atribuye a los Consejos Comunales la potestad de elaborar propuestas y opiniones; así como la promoción en las políticas de la gestión pública de los órganos administrativos del Estado venezolano. La participación de la sociedad organizada se fundamenta en los preceptos constitucionales que otorga poder al pueblo para vigilar, fiscalizar y controlar las políticas públicas institucionales.

Es por ello que los Consejos Comunales se vinculan de manera directa con los Consejos Locales de Planificación Pública Municipales para la

realización de propuestas y la ejecución de proyectos destinados a resolver sus necesidades.

Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos. (2008)

A los efectos de esta Ley, se entiende como trámites administrativos las diligencias, actuaciones o gestiones que realizan las personas ante los organismos de la Administración Pública.

El Artículo 4, señala que la finalidad de la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos tiene como finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que formalizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, y así alcanzar una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas. Asimismo, se incorpora a los consejos comunales así como a otras formas de organización popular en el diseño, supervisión y control de los planes de simplificación de trámites administrativos a los fines de lograr una verdadera contraloría social en la ejecución y cumplimiento de la Ley.

Respecto a la capacitación, el Artículo 36, describe que la Administración Pública organizará y promoverá cursos de capacitación del personal, a fin de incentivar la mejora en la prestación del servicio a la comunidad. Dichos cursos versarán, entre otras, sobre las siguientes áreas:

1. Atención al público.
2. Simplificación de trámites y diseño de formularios.
3. Conservación y destrucción de documentos.

Mientras que el Artículo 37, aclara que los órganos y entes de la Administración Pública, tienen el deber de ofrecer a las personas información completa, oportuna y veraz en relación con los trámites que se realicen ante los mismos.

En el Artículo 40, se establece a cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública, el deber de crear un servicio de atención al público, encargado de brindar toda la orientación y apoyo necesario a las personas en relación con los trámites que se realicen ante ellos, prestar servicios de recepción y entrega de documentos, solicitudes y requerimientos en general, así como recibir y procesar las denuncias, sugerencias y quejas que, en torno al servicio y a la actividad administrativa se formulen.

Especial énfasis se hace en el Artículo 43, indicando que en el diseño de los trámites administrativos, así como en la supervisión y control de los planes de simplificación de los mismos, se tendrá en cuenta la opinión de la comunidad organizada, a través de cualesquiera formas de participación popular y en especial a través de los Consejos Comunales, la cual podrá materializarse, entre otras, a través de propuestas y alternativas de solución a los trámites que generen problemas, trabas u obstáculos. Cada órgano o ente determinará los mecanismos idóneos de participación popular de acuerdo con la naturaleza de los trámites que realice y dándole especial atención a los Consejos Comunales.

Ley Contra la Corrupción (2003)

En esta Ley, el Artículo 4 considera como patrimonio público aquel que corresponde por cualquier título a:... 11. Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores, o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuadas en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto, este artículo es sumamente parecido al artículo 9, numeral 11, de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control

Fiscal (2010), en cuanto a las fundaciones y asociaciones civiles con ingresos o donaciones superior al 50 por ciento de su presupuesto.

Asimismo, el Artículo 5, describe que cuando las personas señaladas en los numerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 9 del artículo anterior tengan una participación accionaria menor al cincuenta por ciento (50%) en cualquier sociedad, dicha participación se considerará patrimonio público a los efectos de esta Ley y estará sujeto a las normas y principios en ella establecidos. Su irregular o incorrecta administración será penada de conformidad con lo previsto en esta Ley y las sanciones administrativas establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Además, el Artículo 8, recalca que toda la información sobre la administración del patrimonio público que corresponda a las personas indicadas en los artículos 4 y 5 de esta Ley tendrá carácter público, salvo las excepciones que por razones de seguridad y defensa de la Nación expresamente establezca la ley.

Mientras que el Artículo 9, determina que a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo anterior, las personas a que se refieren los artículos 4 y 5 de esta Ley deberán informar a los ciudadanos sobre la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que integran el patrimonio público cuya administración les corresponden. A tal efecto, publicarán trimestralmente y pondrán a la disposición de cualquier persona en las oficinas de atención al público o de atención ciudadana que deberán crear, un informe detallado de fácil manejo y comprensión, sobre el patrimonio que administran, con la descripción y justificación de su utilización y gasto.

El informe a que se refiere este artículo podrá efectuarse por cualquier medio impreso, audiovisual, informático o cualquier otro que disponga el ente, de acuerdo con lo previsto en el ordenamiento jurídico vigente. Aquí cabe destacar que inicialmente se tiene la premisa según la cual basta que el

Consejo Comunal realice una Asamblea de Ciudadanos, para informarlos y que éstos aprueben la gestión para que se haga legal.

Asimismo, el Artículo 10, define que los particulares tienen el derecho de solicitar a los órganos y entes indicados en los artículos 4 y 5 de esta Ley, cualquier información sobre la administración y custodia del patrimonio público de dichos órganos y entes. Igualmente, podrán acceder y obtener copia de los documentos y archivos correspondientes para examinar o verificar la información que se les suministre, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, salvo las excepciones que por razones de seguridad y defensa de la Nación expresamente establezca la ley.

Finalmente el Artículo 43, señala que la Contraloría General de la República tiene competencia para investigar y fiscalizar todos los actos que tengan relación con el patrimonio público, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. A estos efectos, podrá realizar las averiguaciones que crea necesarias en los órganos y entes que se mencionan en los artículos 4 y 5 de esta Ley.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)

Aunque esta Ley debería tener un título o capítulo destinado a la organización comunal, no es así, como tampoco es mucho lo que se menciona respecto a las organizaciones vecinales, como el caso de los Consejos Comunales, no obstante, en el Capítulo V Del Sistema Nacional de Planificación, el Artículo 110, señala que el Municipio se registrará por el Sistema Nacional de Planificación establecido en la ley que regula la materia, que promueve la coordinación, consolidación e integración equilibrada de la actividad planificadora, en favor de una política de ordenación que permita dar el valor justo a los territorios dando relevancia a su historia, a sus capacidades y recursos físicos, naturales, ambientales y patrimoniales; así

como las potencialidades productivas que garanticen el bienestar social de todos los venezolanos y venezolanas.

Aunado a esto, el Artículo 111, define que el Consejo Local de Planificación Pública es el órgano encargado de diseñar el Plan Municipal de Desarrollo y los demás planes municipales, en concordancia con los lineamientos que establezca el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y los demás planes nacionales y estatales, garantizando la participación protagónica del pueblo en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, en articulación con el Sistema Nacional de Planificación. (Subrayado del investigador).

Se define en el Artículo 112, que el Consejo de Planificación Comunal se creó para la planificación integral que comprende el ámbito geográfico y la población de una comuna, así como de diseñar el Plan de Desarrollo Comunal, en concordancia con los planes de desarrollo comunitario propuestos por los consejos comunales y los demás planes de interés colectivo, articulados con el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo establecido en la legislaciones que regula las comunas, los consejos comunales y la presente Ley; contando para ello con el apoyo de los órganos y entes de la Administración Pública. A tales efectos, es deber de las instancias que conforman la organización del Municipio, atender los requerimientos de los diversos consejos de planificación existentes en cada una de las comunas para el logro de sus objetivos y metas.

Se puede observar que este es el artículo que hace mención directa a las comunas y a los Consejos Comunales, por lo que debería reformarse a Ley ya que la relación más directa y efectiva, en opinión de la investigación sería entre las Alcaldías y los Consejos Comunales.

Asimismo el TÍTULO V DE LA HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL, en el Capítulo I sobre los Principios generales sobre la Hacienda Pública Municipal, describe en el Artículo 129, que también están sujetos a las

regulaciones de este Título en cuanto le sean aplicables, los demás entes u organismos que conforman el sector público municipal, a saber:

1. Los distritos metropolitanos.
2. Los institutos autónomos municipales.
3. Los servicios autónomos sin personalidad jurídica creados por los municipios.
4. Las sociedades mercantiles en las cuales los municipios tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento de su capital social.
5. Las fundaciones, sociedades civiles, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos municipales que representen el cincuenta por ciento o más de su patrimonio.
6. Las demás personas jurídicas municipales de derecho público, con o sin fines empresariales no contempladas en los numerales anteriores.

De manera que cualquier vecino del Municipio podrá exigir a las autoridades municipales competentes el ejercicio de las acciones respectivas. Cuando la autoridad competente no las ejerza, el o los vecinos interesados podrán accionar legalmente, sin perjuicio de la intervención del o la Fiscal del Ministerio Público a fin de que inicie la averiguación a que hubiere lugar.

Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. (2010)

Como principios rectores, el Artículo 3 define que el Consejo Local de Planificación Pública, como herramienta fundamental para la construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina del Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de: democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas,

control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad; equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad, diversidad cultural, corresponsabilidad, cooperación, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad; defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional.

Asimismo como líneas estratégicas, el Artículo 4 considera que el el Consejo Local de Planificación Pública, en su actividad de planificación, garantizará la articulación con los planes de desarrollo de los consejos comunales, las comunas, los estatales, regionales y nacionales, con base en las siguientes áreas:

1. Economía local, fomentando la producción y el desarrollo endógeno, mediante el apoyo, constitución y financiamiento de organizaciones socio-productivas de propiedad social comunal;
2. Ordenamiento territorial y de las infraestructuras.
3. Desarrollo social y humano.
4. Institucional.
5. Participación ciudadana y protagónica.
6. Otras que se consideren de prioridad para el municipio.

Por otro lado, el Artículo 5, define:

1. Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas: Máxima instancia de participación y decisión de la comunidad o de un movimiento u organización social comunitaria, conformada por la reunión de personas para el ejercicio directo del poder y protagonismo popular, cuyas decisiones son de carácter vinculante para la comunidad, el movimiento u organización social a la que corresponda.
2. Banco de la Comuna: Organización económico-financiera de carácter social que gestiona, administra, transfiere, financia, facilita, capta y controla, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo

Comunal, los recursos financieros y no financieros de ámbito comunal, retornables y no retornables, impulsando las políticas económicas con la participación democrática y protagónica del pueblo, bajo un enfoque social, político, económico y cultural para la construcción del Modelo Productivo Socialista.

3. Comisiones de Trabajo: es una forma de organización del Consejo Local de Planificación Pública, constituidas por los consejeros y consejeras, definidas y aprobadas por la Plenaria, tomando en cuenta a los sectores representados en el órgano y a las características socio-económicas del Municipio, para garantizar la eficiencia en los proyectos locales.

4. Comité de Economía Comunal: Es la instancia encargada de la planificación y coordinación de la actividad económica del Consejo Comunal. Se constituye para la vinculación y articulación entre las organizaciones socio-productivas y la comunidad, para los planes y proyectos socio-productivos.

5. Comuna: Espacio socialista, que como entidad local, es definido por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos, y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que les sirven de sustento y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica, como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno, sustentable y socialista contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

6. Comunidad organizada: constituida por las expresiones organizativas populares de los movimientos y organizaciones sociales existentes en la comunidad, de: campesinos, trabajadores, juventud, intelectuales, pescadores, deportistas, mujeres, cultores, indígenas y cualquier otra organización social de base, articulada a una instancia del Poder Popular debidamente reconocida por la ley y registrada en el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana.

7. Consejeros o consejeras: son los ciudadanos y ciudadanas electos o electas para cumplir funciones inherentes al Consejo Local de Planificación Pública.

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

9. Consejo de Economía Comunal: Instancia encargada de la promoción del desarrollo económico de la Comuna, conformada por cinco voceros o voceras y sus respectivos suplentes, electos o electas entre los integrantes de los Comités de Economía Comunal de los Consejos Comunales de la Comuna.

10. Consejo de Planificación Comunal: Órgano destinado a la planificación integral dentro del área geográfica y poblacional que comprende a una comuna, teniendo como tarea fundamental la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal y la de impulsar la coordinación, así como la participación ciudadana y protagónica en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de dicho plan.

11. Corresponsabilidad: Responsabilidad compartida entre los ciudadanos y ciudadanas y las instituciones del Estado en el proceso de formación, ejecución, control y evaluación de la gestión social, comunitaria y comunal, para el bienestar de las comunidades organizadas.

12. Diagnóstico Participativo: Instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo de un conocimiento sobre su realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuenta y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos.

13. Estado Comunal: Forma de organización político social, fundada en el Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la cual el poder es ejercido directamente por el pueblo, con un modelo económico de propiedad social y de desarrollo endógeno sustentable, que permita alcanzar la suprema felicidad social de los venezolanos y las venezolanas en la sociedad socialista. La célula fundamental de conformación del Estado Comunal es la Comuna.

14. Gestión Económica Comunal: Conjunto de acciones que se planifican, organizan, dirigen, ejecutan y controlan de manera participativa y protagónica, en función de coadyuvar en la generación de nuevas relaciones sociales de producción que satisfagan las necesidades colectivas de las comunidades y las comunas, para contribuir al desarrollo integral del país.

15. Instancias del Poder Popular: Constituidas por los diferentes sistemas de agregación comunal y sus articulaciones, para ampliar y fortalecer la acción del autogobierno comunal: consejos comunales, comunas, ciudades comunales, federaciones comunales, confederaciones comunales y las que, de conformidad con la Constitución y las leyes, surjan de la iniciativa popular.

16. Organizaciones socio-productivas: Unidades de producción constituidas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público o por acuerdo entre ambos, con objetivos e intereses comunes, orientadas a la satisfacción de necesidades colectivas, mediante una economía basada en la producción, transformación, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, en las cuales el trabajo tiene significado propio, auténtico; sin ningún tipo de discriminación.

17. Planificación Participativa y Protagónica: Nueva cultura de participación de los ciudadanos y ciudadanas en los asuntos públicos, propiciando el diseño, formulación, ejecución, evaluación y control de la gestión pública en todos sus ámbitos.

18. Poder Popular: Ejercicio pleno de la soberanía por parte del pueblo en lo político, económico, social, cultural, ambiental, internacional, y en todo ámbito del desenvolvimiento y desarrollo de la sociedad, a través de sus diversas y disímiles formas de organización, que edifican el Estado Comunal.

19. Presupuesto participativo: Es el mecanismo mediante el cual los ciudadanos y ciudadanas del municipio proponen, deliberan y deciden en la formulación, ejecución, control y evaluación del Plan de Inversión Municipal con el propósito de materializarlo en proyectos para permitir el desarrollo del municipio, atendiendo a las necesidades, potencialidades y propuestas de las organizaciones vecinales, comunitarias y sectoriales ante el Consejo Local de Planificación Pública.

20. Propiedad Social: El derecho que tiene la sociedad de poseer medios y factores de producción o entidades con posibilidades de convertirse en tales, esenciales para el desarrollo de una vida plena o la producción de obras, bienes o servicios, que por condición y naturaleza propia son del dominio del Estado, bien por su condición estratégica para la soberanía y el desarrollo humano integral nacional, o porque su aprovechamiento garantiza el bienestar general, la satisfacción de las necesidades humanas, el desarrollo humano integral y el logro de la suprema felicidad social.

21. Reinversión social del excedente: Es el uso de los recursos remanentes provenientes de la actividad económica de las organizaciones socio-productivas, en satisfacer las necesidades colectivas de la comunidad o la comuna, y contribuir al desarrollo social integral del país.

22. Sala técnica: Es una unidad de apoyo especializado del Consejo Local de Planificación Pública, conformada por un equipo multidisciplinario de habitantes del municipio, seleccionados mediante concurso público, con conocimientos, criterios y experiencias, vinculados al desarrollo de potencialidades y a los lineamientos estratégicos del municipio establecidos en la presente Ley.

23. Sistema Económico Comunal: Conjunto de relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimiento, desarrolladas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público, o por acuerdo entre ambos, a través de organizaciones socio-productivas bajo formas de propiedad social comunal.

24. Sistema Nacional de Planificación: Coordinación y articulación de las instancias de planificación participativa en los distintos niveles de gobierno para definir, formular, priorizar, direccionar y armonizar las políticas públicas, en concordancia con lo establecido el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley. Está integrado por: el Consejo Federal de Gobierno, los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, los Consejos Locales de Planificación Pública, los Consejos de Planificación Comunal y los Consejos Comunales.

Análisis Cualitativo a la Guía de Entrevista

Este análisis fue realizado a las respuestas que dieron tres funcionarios de Fundacomunal y tres de la Contraloría del estado Mérida, quienes argumentaron ante la pregunta ¿Cuáles elementos usan ustedes para medir la gestión de los Consejos Comunales?, que sólo recibían el acta de la Asamblea de Ciudadanos donde se aprueba o no la gestión de cada Consejo Comunal y éste es remitido al Ministerio con competencia.

De hecho, se puede observar en el Artículo 23 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), donde se señala que la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas tiene, entre otras, las siguientes funciones: 7. Aprobar los proyectos comunitarios, de comunicación alternativa, educación, salud, cultura, recreación, actividad física y deporte, socioproductivos, de vivienda y hábitat, de infraestructura, de funcionamiento, entre otros, y la creación de organizaciones socioproductivas a ser propuestos ante distintos

órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas y 8. Evaluar la gestión de cada una de las unidades que conforman el Consejo Comunal.

De manera que es claro la afirmación de dichos funcionarios, ya que la evaluación establecida en el numeral 8 es una medida que avala o no la gestión y el 7 hace referencia a la aprobación de los proyectos de dichos entes comunitarios, no obstante, quizás desconocen otras leyes que se relacionan con los Consejos Comunales, en cuanto a la medición de la gestión de los Consejos Comunales, situación que se corrobora con la pregunta N° 2.

Sobre el particular, se les preguntó ¿Usan indicadores para medir la gestión de los Consejos Comunales y que elementos aplican en su diseño?, a lo que respondieron que no usan indicadores de gestión ya que se basan en lo que establece el señalado Artículo 23 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), pero queda demostrado su desconocimiento sobre otras leyes entre las que destaca la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), que señala en el Artículo 6, que son elementos de la planificación pública y popular:

1. **Prospectiva:** Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.
2. **Integral:** Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.
3. **Viabilidad:** Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

4. Continuidad: Permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas.

5. Medición: Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.

En consecuencia queda en evidencia que aunque la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), establece una asamblea de ciudadanos, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), señala que se deben incorporar en primer lugar Indicadores de Gestión y en segundo lugar otras fuentes de verificación que ayuden a medir el alcance, objetivos, metas y resultados, lo que resultaría la propia gestión, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. (Subrayado del investigador).

Este desconocimiento de la Ley puede generar serios problemas a los entes con competencia en Consejos Comunales, ya que pueden comprometer a los voceros y ciudadanos por cuanto pudiera dar objeto a sanciones civiles, administrativas y penales, al respecto el Artículo 32 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), indica que los voceros o voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria 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.

De igual forma, sobre las respuestas a la pregunta N° 3 ¿Han orientado a los Consejos Comunales para el uso de indicadores de gestión?, cuando afirman que sobre otros temas han orientado a los Consejos Comunales, menos en el uso de Indicadores de Gestión, desatendiendo de ésta manera lo establecido en el Artículo 6, de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010).

En suma puede inferirse que hay desconocimiento lo que además genera descoordinación, ineficiencia, y violaciones legales que pueden

repercutir negativamente en la transparencia tanto de los organismos con competencia, así como a los miembros de los Consejos Comunales.

Vale la pena recordar que la importancia del uso de indicadores de gestión en los Consejos Comunales, estriba en que en el mundo comunitario, las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de su funcionamiento, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa. Esto es primordial hoy en día en este mundo tan globalizado, donde los entes comunales deben servir ofreciendo una mejor calidad bien sea en servicio, proyecto, plan, programa, entre otros, con una mejor eficiencia en su administración.

En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta que les permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, entre otros.) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios...), a través de ellos se puede conocer el desempeño del Consejo Comunal para verificar cómo se están haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores permiten acercarse a un diagnóstico sobre la situación actual del ente comunitario.

Respecto a la pregunta N° 4 ¿Cuáles son los tipos y modalidades de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales en Venezuela?, manifestaron que no hay documento alguno sobre el tipo o modalidad de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales, lo que sigue mostrando la desinformación que los funcionarios poseen sobre el tema, ya que la propia Ley que los crea establece que los Consejos Comunales, en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de

las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

De manera que si se habla de un gobierno comunitario, por ende su gestión se debe circunscribir en un modelo comunitario o gestión comunitaria, cuya modalidad es directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades.

Esto se corrobora ya que en la actualidad existe una tendencia a acentuar las acciones de los gobiernos locales otorgándole mayores competencias, esta descarga de responsabilidades del gobierno central y estatal significa una mayor participación ciudadana frente al municipio que abre un espacio para la revitalización de la democracia participativa vigorizando la articulación gobierno local-sociedad civil. De esta manera se concibe al poder local como la base socio-política del municipio que se transforma en el receptor más fuerte de las demandas ciudadanas a las cuales tiene que dar respuestas evitando el modelo clientelar muchas veces sin tener recursos ni capacidades técnicas.

Asimismo, En el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se establece que el fin supremo de la misma es crear una Sociedad Democrática, Participativa y Protagónica. De esta manera se otorga el rango constitucional a la participación ciudadana, despejando de una vez por todas, todos aquellos obstáculos que sin ningún basamento prohibían la actuación de los ciudadanos en los asuntos públicos, de carácter trascendental que los afectaba de manera directa.

Descripción de cada uno de los ítems

Cuadro 3

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos.

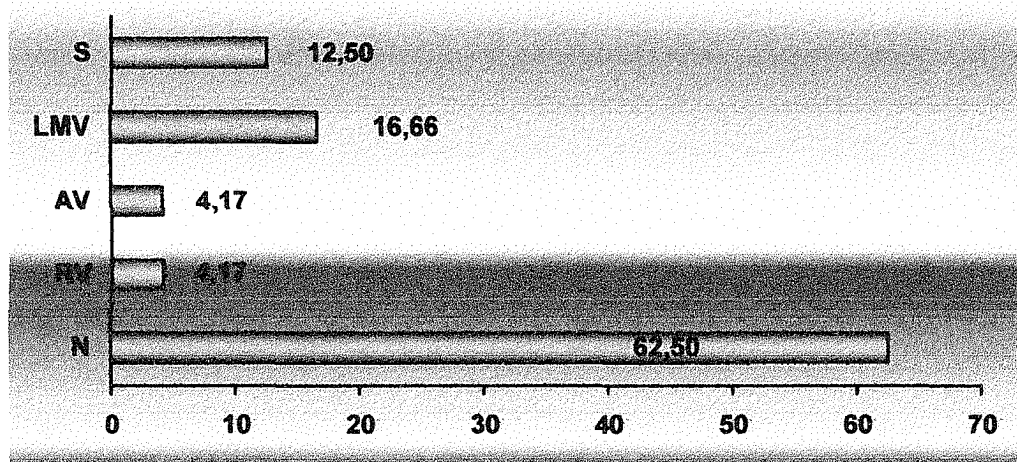
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	15	62.50
Rara vez	1	4.17
Algunas veces	1	4.17
La mayoría de las veces	4	16.66
Siempre	3	12.50
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Cualquiera que sea la institución, debe en primer lugar disponer de un conjunto de objetivos que permitan su operatividad, aunado a que éstos aseguran el cumplimiento de la metas organizacionales, no obstante, 62.50% de la muestra manifiesta que en los Consejos Comunales nunca se establecen objetivos, lo cual es preocupante.

Gráfico 1

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos.



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 4

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas

	Nº	PORCENTAJE
Nunca	15	62.50
Rara vez	1	4.17
Algunas veces	1	4.17
La mayoría de las veces	4	16.66
Siempre	3	12.50
Total	24	100.00

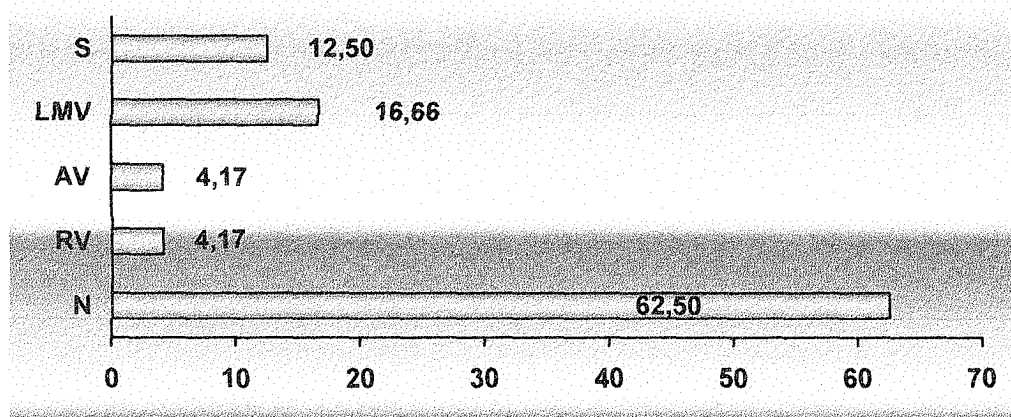
Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Como no se trazan objetivos, en los Consejos Comunales tampoco se desarrollan un conjunto de metas que aseguran el cumplimiento de los objetivos, ello se debe a una falta de planificación específicamente estructurada para ello, por ende el 62.5% de los sujetos muestrales consideran que la mayoría de las veces en la institución nunca se fijan metas.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico 2

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 5

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se realizan actividades de planificación

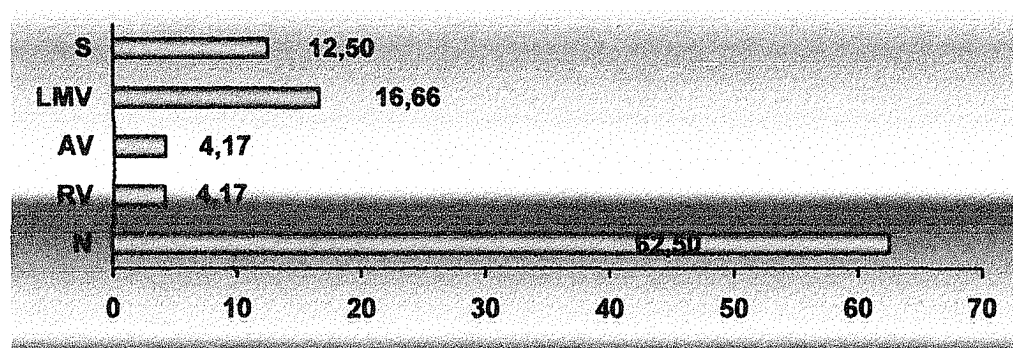
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	15	62.50
Rara vez	1	4.17
Algunas veces	1	4.17
La mayoría de las veces	4	16.66
Siempre	3	12.50
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

La planificación es el elemento más importante de cualquier organización, de ella depende el cumplimiento de los objetivos y las metas que se tracen por ende, resulta contradictorio que el 62.5% de los encuestados manifiesten que nunca se desarrollan actividades de planificación en los Consejos Comunales, no obstante, la heterogeneidad en las respuestas hace presumir que la planificación no se da en todos los sectores de dichos entes comunitarios.

Gráfico 3

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se realizan actividades de planificación



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 6

En el sector directivo de los Consejos Comunales, se llevan a cabo reuniones para planificar

	Nº	PORCENTAJE
Nunca	6	25.00
Rara vez	-	-
Algunas veces	17	70.83
La mayoría de las veces	1	4.17
Siempre	-	-
Total	24	100.00

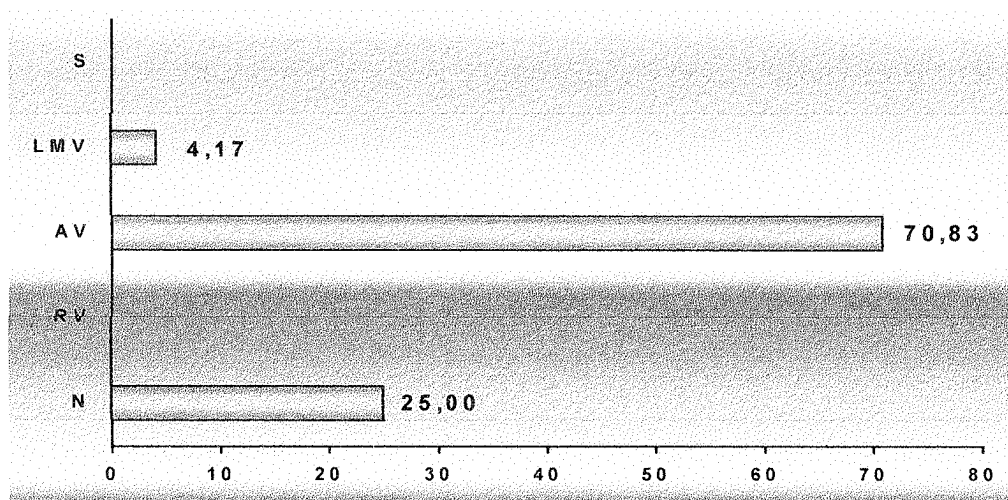
Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

La afirmación de la muestra (70.83%), en establecer que en el sector directivo de los Consejos Comunales, algunas veces se efectúan reuniones para planificar corrobora lo anteriormente descrito, vale decir, dentro de la institución no todos los sectores planifican lo que pudiera generar pérdida de tiempo y de recursos de cualquiera índole.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico 4

En el sector directivo de los Consejos Comunales, llevan a cabo reuniones para planificar



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 7

En el sector directivo de los Consejos Comunales se efectúan reuniones para desarrollar actividades

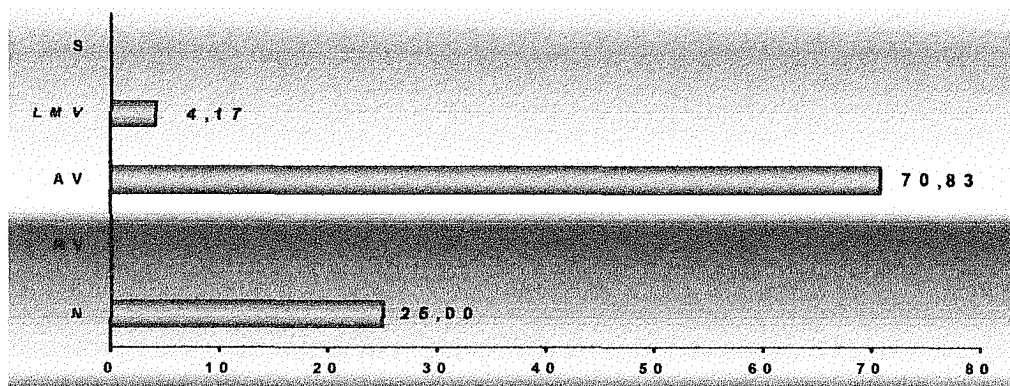
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	6	25.00
Rara vez	-	-
Algunas veces	17	70.83
La mayoría de las veces	1	4.17
Siempre	-	-
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Al igual que se evidencia por la aplicación del cuestionario la ausencia de la planificación en sectores de los Consejos Comunales, es también preocupante que la muestra haya afirmado en un 70.83% que algunas veces se efectúan en la institución reuniones para desarrollar actividades, esto puede generar problemas como la desorganización y la pérdida de recursos materiales, financieros y humanos.

Gráfico 5

En el sector directivo de los Consejos Comunales se efectúan reuniones para desarrollar actividades



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 8

En el sector directivo de los Consejos Comunales, se efectúan actividades para planificar y desarrollar el presupuesto

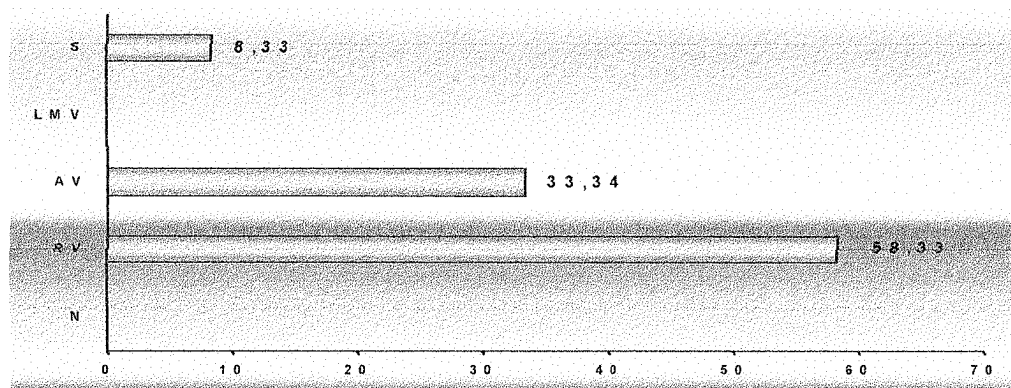
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	-	-
Rara vez	14	58.33
Algunas veces	8	33.34
La mayoría de las veces	-	-
Siempre	2	8.33
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Quizás, éste sea uno de los mayores problemas que confrontan los Consejos Comunales, es decir, rara vez (58.33%), dentro de estos entes, se realizan actividades para planificar el presupuesto, debido en parte a que como sucede dentro en las comunidades, no se ejecutan diagnósticos reales que permitan elaborar planes que resuelvan definitivamente los problemas que se han de presentar en las comunidades. Al momento de planificarse se toma éste elemento como un mito donde la mayoría no puede participar en la elaboración del presupuesto.

Gráfico 6

En el sector directivo de los Consejos Comunales, se efectúan actividades para planificar y desarrollar el presupuesto



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 9

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican actividades para evaluar el presupuesto

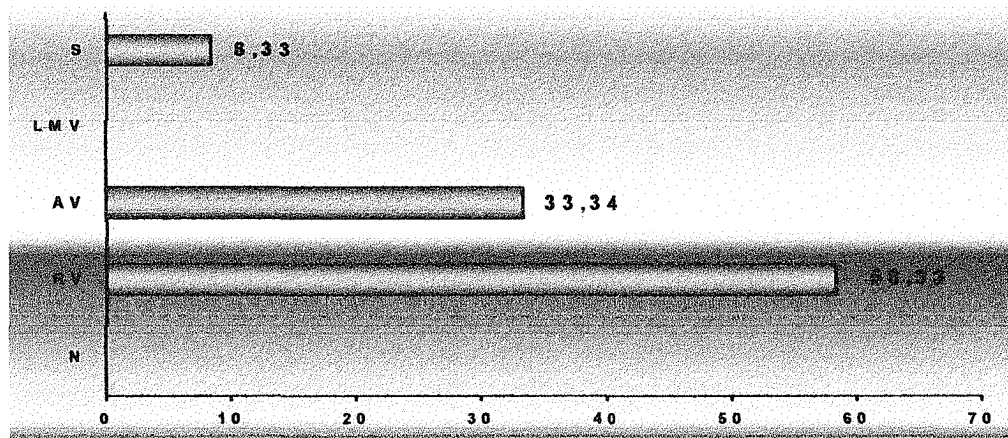
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	-	-
Rara vez	14	58.33
Algunas veces	8	33.34
La mayoría de las veces	-	-
Siempre	2	8.33
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Si se evidenció que no se realizan actividades para planificar, es natural que de manera mayoritaria (58.33%), rara vez se realizan actividades para evaluar el presupuesto, ya que como es sabido los recursos ya vienen asignados de acuerdo a las necesidades que ellos proponen, por lo que hacen falta indicadores de gestión para el sector de la planificación, en otras palabras, elementos que permitan la evaluación del presupuesto.

Gráfico 7

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican actividades para evaluar el presupuesto



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 10

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se utilizan directrices aplicables a toda la institución

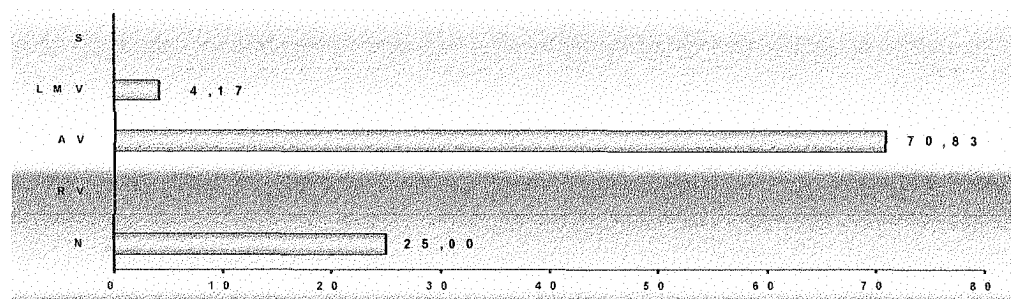
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	6	25.00
Rara vez	-	-
Algunas veces	17	70.83
La mayoría de las veces	1	4.17
Siempre	-	-
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

La situación presentada en el presente ítem puede considerarse como grave toda vez que existe una diversidad de criterios en relación a que el sector directivo utiliza y aplica directrices a los Consejos Comunales, debe entenderse como el sector directivo, el conformado por quienes toman las decisiones (unidad ejecutiva), y las respectivas mesas, sólo un 4.17% de los entrevistados consideran que la mayoría de las veces se utilizan directrices lo que puede afectar considerablemente el desenvolvimiento de la institución.

Gráfico 8

En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se utilizan directrices aplicables a toda la institución



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 11

En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos

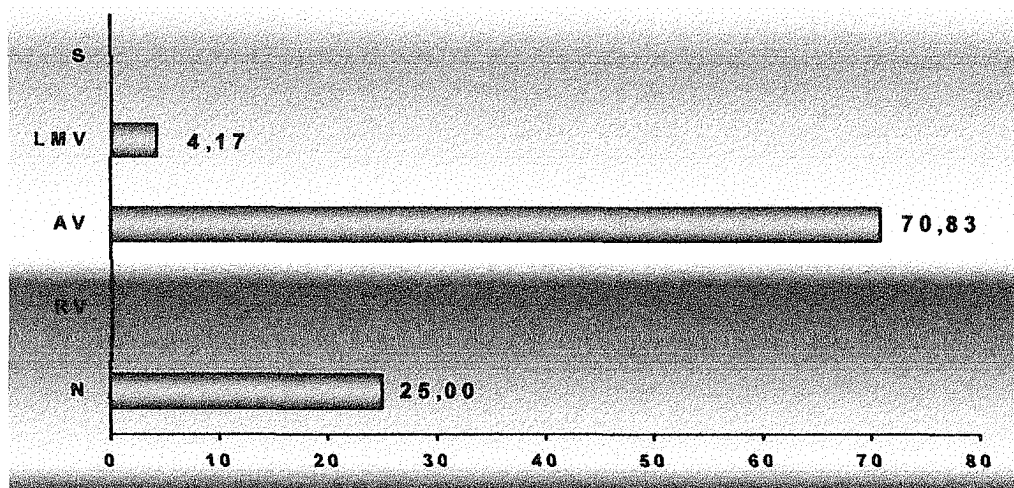
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	6	25.00
Rara vez	-	-
Algunas veces	17	70.83
La mayoría de las veces	1	4.17
Siempre	-	-
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

No solamente el sector directivo poco usa objetivos para operar, también lo hace el sector planificador, quien ejecuta las decisiones tomadas, no obstante se evidencia que éste sector establece objetivos en poca proporción que el sector directivo, es decir la mayoría de los sujetos muestrales (70.83%), consideran que algunas veces se establecen objetivos, esto mismo sucede para el proceso de organización y control.

Gráfico 9

En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 12

En el sector planificador de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas

	Nº	PORCENTAJE
Nunca	6	25.00
Rara vez	-	-
Algunas veces	17	70.83
La mayoría de las veces	1	4.17
Siempre	-	-
Total	24	100.00

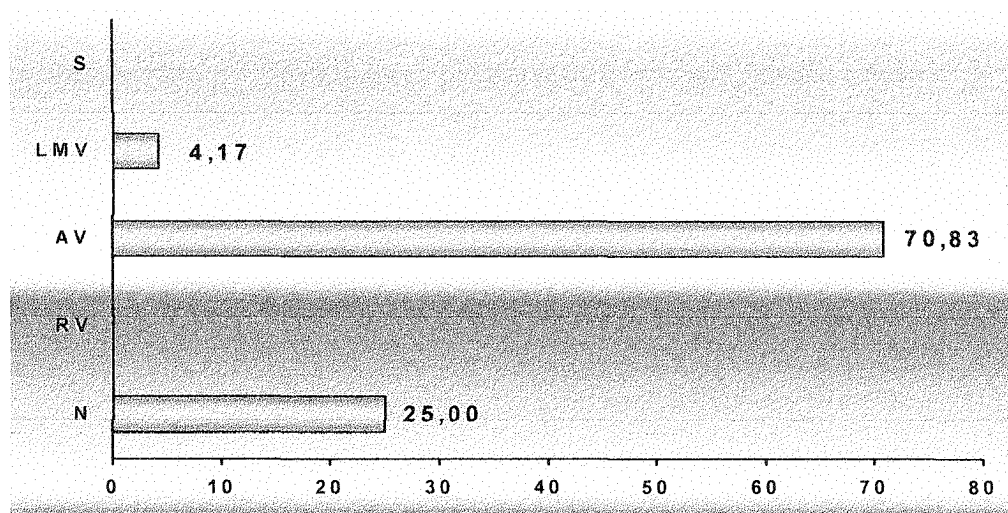
Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Quien planifica obligatoriamente debe fijar metas, ellas son el mecanismo que ha de asegurar el éxito de la planificación, por ende, se entiende y queda demostrado que el 70.83% de los entrevistados argumentan que algunas veces se fijan metas para planificar, lo cual incide negativamente, el crecimiento y desarrollo comunitario.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico 10

En el sector planificador de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 13

En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación

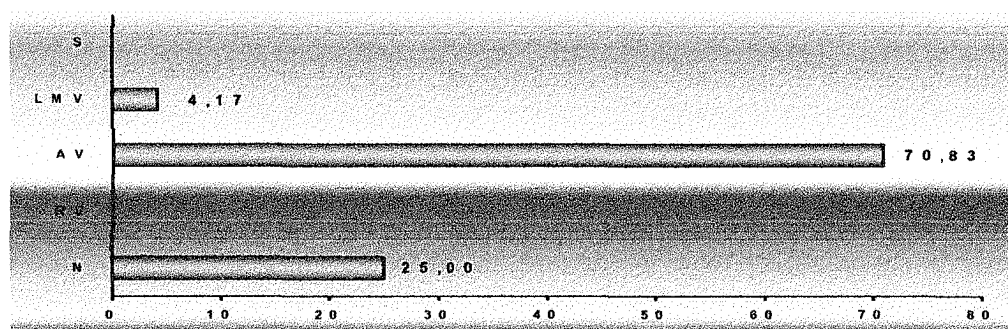
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	6	25.00
Rara vez	-	-
Algunas veces	17	70.83
La mayoría de las veces	1	4.17
Siempre	-	-
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Aunque resulte paradójico, existe una heterogeneidad en las opiniones de los encuestados en relación a que el sector planificador de los Consejos Comunales desarrolla actividades para planificar, apenas un 4.17% considera que la mayoría de las veces lo hacen. Tal situación desdice en sumo grado de lo que debe ser la planificación, la cual no puede ser aplicada sin el uso de actividades que permiten su operatividad en términos de eficacia y eficiencia.

Gráfico 11

En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 14
En los Consejos Comunales se diseñan propuestas

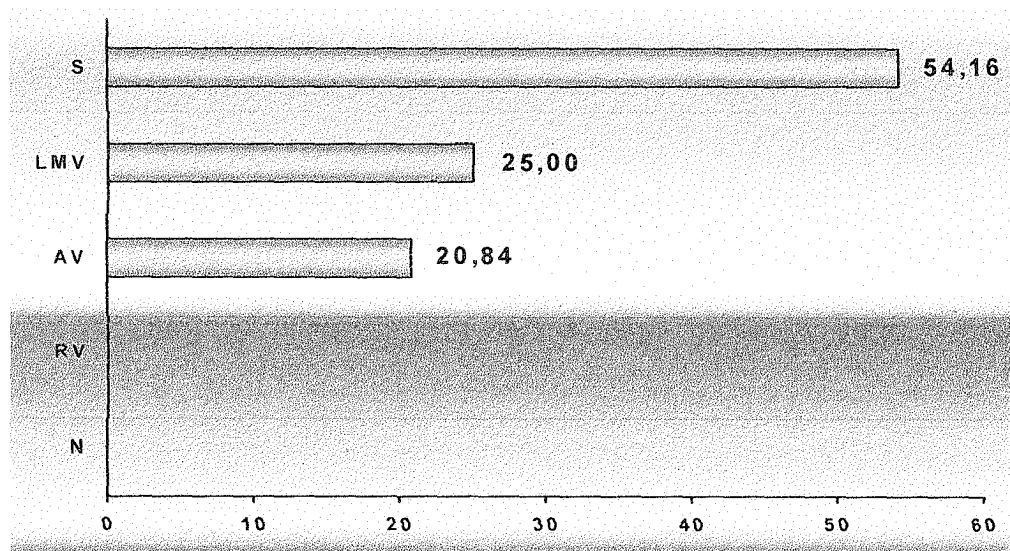
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	-	-
Rara vez	-	-
Algunas veces	5	20.84
La mayoría de las veces	6	25.00
Siempre	13	54.16
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Estos resultados son evidentes, sin embargo 45.85% opina que siempre y la mayoría de las veces se hace, ya que esa es una de las razones de los Consejos Comunales, vale decir, el diseño de proyectos o propuestas para que sean presentadas ante los organismos competentes, a fin de que sean aprobadas y como consecuencia, se resuelvan algunos de los problemas de las comunidades.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico 12
En los Consejos Comunales se diseñan propuestas



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro N° 15

Los organismos competentes, aprueban las propuestas.

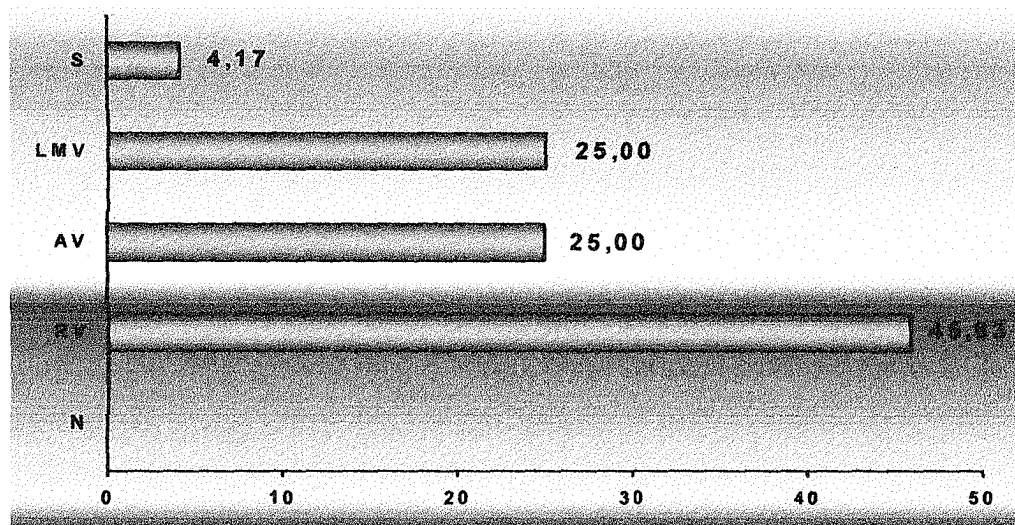
	N°	PORCENTAJE
Nunca	-	-
Rara vez	11	45.83
Algunas veces	6	25.00
La mayoría de las veces	6	25.00
Siempre	1	4.17
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

45.83% de los sujetos muestrales consideran que rara vez son aprobados por los organismos competentes, las propuestas que ellos hacen para el desarrollo de a comunidad, situación que los afecta desde todo punto de vista, es decir, solicitan recursos para construir una cancha y si no es aprobada, se le otorgan recursos para hacer aceras o la mitad de la cancha, por citar un ejemplo.

Gráfico 13

Los organismos competentes, aprueban las propuestas.



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 16
En los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se diseñan indicadores de gestión

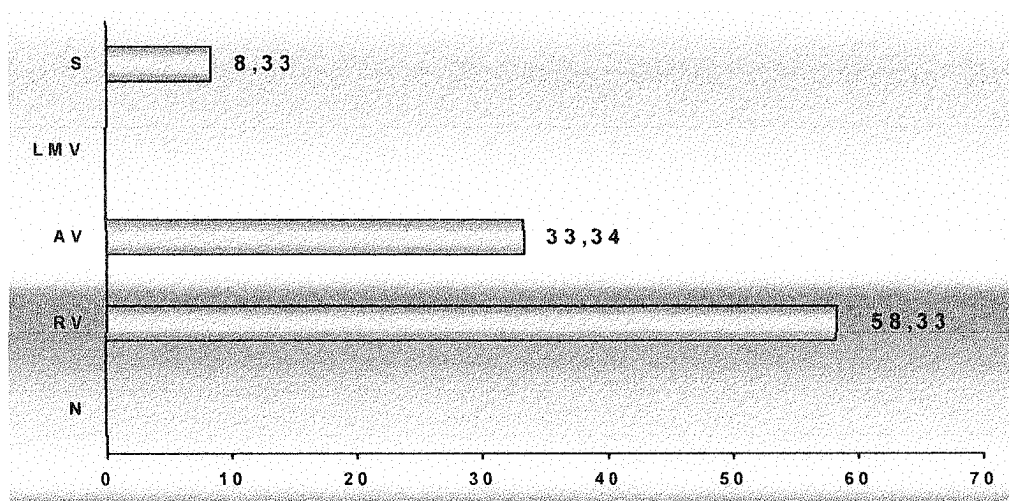
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	-	-
Rara vez	14	58.33
Algunas veces	8	33.34
La mayoría de las veces	-	-
Siempre	2	8.33
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Desde el punto de vista técnico, los Consejos Comunales, carecen de herramientas administrativas, incluso, algunos no llevan los libros de contabilidad, menos aún el diseño de indicadores de gestión, no obstante un 58.33% opina que rara vez lo hacen, haciéndose la acotación de que se trata de algunos formularios que usan para controlar las actividades, pero que confunden con indicadores.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico 14
En los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se diseñan indicadores de gestión



Fuente: la investigación (2014).

Cuadro 17

En los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican indicadores de gestión.

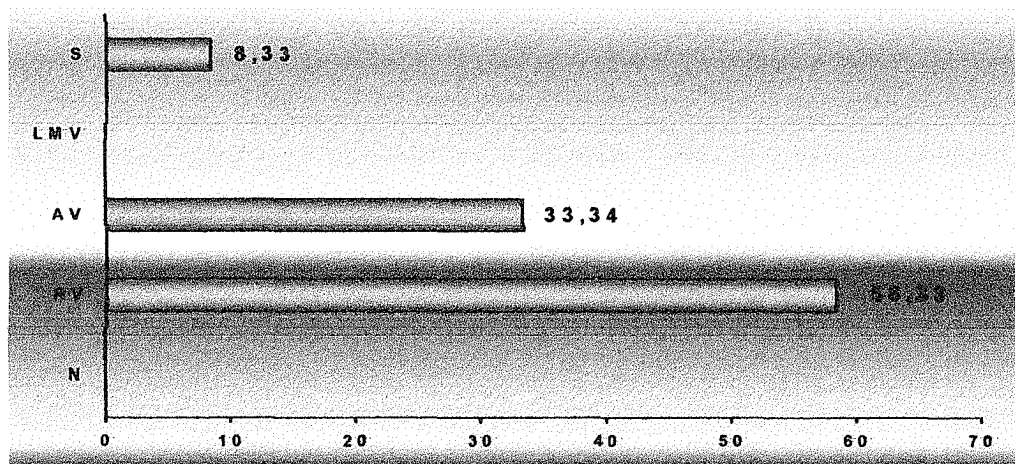
	Nº	PORCENTAJE
Nunca	-	-
Rara vez	14	58.33
Algunas veces	8	33.34
La mayoría de las veces	-	-
Siempre	2	8.33
Total	24	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a miembros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Si no se diseñan, y no los asesoran al respecto, es lógico suponer que la tendencia es poco frecuente para aplicar indicadores de gestión, aunque consideran que miden la efectividad, eficacia o aficiencia de su gestión (33.34%) algunas veces, con la aprobación por parte de la comunidad de lo que humanamente puedan hacer.

Gráfico 15

En los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican indicadores de gestión.



Fuente: la investigación (2014).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación

De acuerdo con el análisis de los resultados de la investigación y la metodología empleada, se presenta la propuesta del diseño de los indicadores de gestión a ser aplicados en los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, vale decir, Pie del Llano, La Vega I, La Vega II, Campo de Oro, Alí Primera, Centro Av. 2, Paseo las Ferias, Venceremos y Hugo Chávez, los cuales están orientados a colaborar en el proceso de calidad de la gestión desde el punto de vista cuantitativo, asimismo, son el resultado del análisis del estudio realizado a los directivos de dichos Consejos encargados de la dirección, planificación, organización y control de las actividades de sus comunidades, así, la propuesta se orienta a minimizar las posibles deficiencias que presenta la gestión dentro del proceso administrativo de estos entes comunitarios, considerando que en su totalidad que los entrevistados opinan que nunca se diseñan indicadores de gestión, mientras que la mayoría de la muestra afirma que nunca se aplican los mismos, para generar un proceso eficaz y eficiente. Su aplicación generará una serie de acciones tendientes no sólo al aumento de la eficiencia en la gestión administrativa de la gerencia comunitaria, sino además, permitirá que en un futuro se pueda planificar y administrar de forma técnica y organizada el proceso administrativo, dejando atrás métodos poco ortodoxos que tanto daño hacen a lo que se presume debe ser una labor comunitaria de excelencia desde todo punto de vista.

La importancia de la propuesta estriba en querer mejorar un proceso, dentro de la gerencia comunitaria, que es el corazón de la organización, puesto que de él depende cualquier actividad u operación desde cualquier

punto de vista, por ende, a través de la propuesta se aspira obtener nuevos procesos de evaluación que coadyuven a generar más y mejores técnicas y estrategias que fomenten una mejor comprensión del tema de los indicadores de gestión.

Una adecuada aplicación de la propuesta, permitirá que los directivos de los Consejos Comunales y de cualquier otro centro comunitario del país asuman sus compromisos sin dificultades, pero además generará confianza a la comunidad, toda vez que la propuesta representa una alternativa para que ellos puedan mejorar cuantitativa y cualitativamente todo lo relacionado con la gestión administrativa.

Cabe destacar que aunque se tratan de grupos heterogéneos, es decir varios Consejos Comunales, existe una sola Ley que los regula y establece un solo tipo de organización y administración, lo que si variarían son los proyectos que se presentan a los organismos correspondiente, en consecuencia se podría decir que la gestión es la misma técnicamente, por lo que es factible el uso de iguales indicadores para estos entes. Este caso es parecido a las escuelas y liceos del país, los cuales tienen iguales formas de organización y las estrategias, acciones y lineamientos son establecidas para todos a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Justificación

La ausencia de indicadores de gestión para el control y evaluación del proceso administrativo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, justifica plenamente la propuesta.

Asimismo, el diagnóstico establece que no se consideran aspectos técnicos que son imprescindibles para mejorar la gestión administrativa así como su respectiva evaluación, tales como el uso de objetivos, metas y los mismos indicadores.

De ahí la importancia de implantar en los Consejos Comunales y cualesquiera otros entes comunitarios, ya que ello despertará interés tanto en los directivos como en el resto de los ciudadanos que ayudan a estas organizaciones, por lo novedoso y fácil de su aplicación, esto si se dispone de los recursos necesarios para su ejecución, lo que obviamente dependerá de factores internos y externos, donde la gerencia comunitaria ha de jugar un papel preponderante y protagónico.

Esta propuesta, permitirá en términos de eficiencia, mejorar la gestión administrativa de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, así como generar planes que permitan ampliar la capacidad de administrarlos en términos de rapidez y sencillez, aunado al hecho de mejoras sustantivas dentro de los aspectos de planificación y desarrollo comunitario.

Estructura

La estructura de la propuesta obedece a una metodología previamente analizada, en función de que ésta sea de fácil comprensión y que una posible aplicación, ayude a resolver, en lo posible, los problemas de la calidad de la gestión, la gerencia comunitaria y su desarrollo, de ahí que los pasos o acciones son los que se describen a continuación:

- Establecimiento de los nombres de los indicadores por cada uno de los procesos.
- Determinación de la fórmula de cada indicador.
- Valoración de la unidad en la que se va a evaluar cada indicador.
- Reseña del glosario para cada indicador.

Objetivos

General

Medir la eficacia en la gestión de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida.

Específicos

- Analizar la unidad del desempeño a partir de una variable determinada.
- Comparar periódicamente con un valor de referencia.
- Detectar posibles desviaciones y fallas en la aplicación del indicador.
- Tomar acciones correctivas.
- Mejorar la gestión comunitaria.

Metodología para elaborar un Indicador de Gestión

De manera explicativa, un indicador compuesto correctamente, tiene las siguientes características y su metodología:

– **Nombre:**

La identificación y diferenciación de un indicador es vital y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

– **Forma de cálculo:**

Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

– Unidades:

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

– Glosario:

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa, los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

A manera de ejemplo, véase el caso de un indicador típico para un Consejo Comunal, suponiendo que desarrollen reuniones:

– Nombre: Eficacia mensual en reuniones.

– Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en reuniones} = \frac{\text{Total reuniones ejecutadas}}{\text{Total reuniones planificadas}} \times 100$$

– Unidad: Porcentaje (%).

– Glosario.

Indicador de Eficacia mensual en reuniones: Mide porcentualmente la eficacia por la cantidad de reuniones, relacionando el total de reuniones ejecutadas, con el total de reuniones planificadas durante un mes determinado.

Total reuniones ejecutadas: Corresponde a la cantidad total de reuniones que se desarrollaron, durante el mes determinado.

Total reuniones planificadas: Corresponde al total de reuniones que se planificaron en el mes objeto de análisis.

Supóngase entonces que un Consejo Comunal, en el mes de febrero de 20XX, logró el desarrollo de 5 reuniones y se planificaron 20, en consecuencia, el valor del indicador sería el siguiente:

$$\text{Eficacia mensual reuniones} \text{ en} = \frac{5}{20} \times 100 = 25\%$$

Algunos patrones pueden ser los siguientes:

- Las metas establecidas.
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias).
- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el Consejo Comunal con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.

De esta manera queda claro que los indicadores se harán de acuerdo al proceso administrativo de cualquier organización, y los elementos a medir, en concordancia con el marco teórico, serán las actividades, acciones, funciones, y cualquier otro elemento que sea susceptible de medición, por lo tanto, la investigación lo hace en base a sus actividades cotidianas, ya que no se trata de una empresa como tal, o una organización más formal, es decir, se trata de instancias de participación que básicamente gestionan los recursos para resolver sus necesidades.

INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LOS CONSEJOS COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN LA PARROQUIA EL LLANO, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA.

Antes de comenzar a diseñar los indicadores de gestión, es necesario establecer que a objeto de cumplir cabalmente con los objetivos de la investigación, se presentan a continuación cada uno de los elementos del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), y aquellas áreas que aparecen en la estructura organizacional, que se deriva de la Ley de los Consejos Comunales.

Estos indicadores han sido diseñados para ser aplicados en cualesquiera de los niveles de la estructura organizativa de los Consejos Comunales, para ello se deben determinar claramente las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones a cargo de la organización para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados dentro de la gestión comunitaria.

Planificación: es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, llamados en este modelo estrategias, obtienen la información y a partir de ella elaboran los fines que con los medios y recursos le permiten elaborar los planes, los cuales experimenta y controla y después de ejecutados realiza el seguimiento.

Organización: es la función administrativa que debe agrupar y estructurar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

A efectos de la investigación, se encuentran dentro de este elemento del proceso las siguientes áreas:

La Unidad Ejecutiva: integrada por los voceros y voceras de cada comité de trabajo. Éste puede estar conformado (artículo 27) a su vez de:

1. Comité de salud.
2. Comité de tierra urbana.
3. Comité de vivienda y hábitat.
4. Comité de economía comunal.
5. Comité de seguridad y defensa integral.
6. Comité de medios alternativos comunitarios.
7. Comité de recreación y deportes.
8. Comité de alimentación y defensa del consumidor.
9. Comité de mesa técnica de agua.
10. Comité de mesa técnica de energía y gas.
11. Comité de protección social de niños, niñas y adolescentes.
12. Comité comunitario de personas con discapacidad.
13. Comité de educación, cultura y formación ciudadana.
14. Comité de familia e igualdad de género.
15. Los demás comités que la comunidad estime necesario.

Vistos los comités y mesas que conforman la planificación y organización de los Consejos Comunales, se establecen los siguientes indicadores de gestión por mes:

– Nombre: Eficacia mensual en el logro de los objetivos.

– Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los objetivos} = \frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos programados}} \times 100$$

– Unidad: Porcentaje (%).

– Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los objetivos: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los objetivos en la planificación, relacionando el total de objetivos cumplidos, con el total de objetivos programados durante un mes determinado.

Total de objetivos cumplidos: Corresponde a la cantidad total de objetivos que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de objetivos programados: Corresponde al total de objetivos que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de las metas.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de las metas} = \frac{\text{Total de metas cumplidas}}{\text{Total de metas programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de las metas: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de las metas en la planificación, relacionando el total de objetivos cumplidos, con el total de objetivos programados durante un mes determinado.

Total de metas cumplidas: Corresponde a la cantidad total de metas que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de metas programadas: Corresponde al total de metas que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de reuniones de planificación.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de reuniones de planificación.} = \frac{\text{Total de reuniones de planificación cumplidas}}{\text{Total de reuniones de planificación programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de reuniones de planificación: Mide porcentualmente la eficacia de cada una de las reuniones en la planificación, relacionando el total de reuniones de planificación cumplidas, con el total de reuniones de planificación programadas durante un mes determinado.

Total de reuniones de planificación cumplidas: Corresponde a la cantidad total de reuniones de planificación que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de reuniones de planificación programadas: Corresponde al total de reuniones de planificación que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de actividades de planificación.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de actividades de planificación.} = \frac{\text{Total de actividades de planificación cumplidas}}{\text{Total de actividades de planificación programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de las actividades de planificación: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de las actividades en la planificación, relacionando el total de actividades de planificación cumplidas, con el total de actividades de planificación programadas durante un mes determinado.

Total de actividades de planificación cumplidas: Corresponde a la cantidad total de actividades de planificación que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de actividades de planificación programados: Corresponde al total de actividades de planificación que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los recursos para planificar.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los recursos para planificar} = \frac{\text{Total de recursos para planificar obtenidos}}{\text{Total de objetivos para planificar programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los recursos para planificar: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los recursos en la planificación, relacionando el total de recursos para planificar obtenidos, con el total de recursos para planificar programados durante un mes

determinado.

Total de recursos para planificar obtenidos: Corresponde a la cantidad total de recursos para planificar que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de recursos para planificar programados: Corresponde al total de recursos para planificar que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los planes.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los planes} = \frac{\text{Total de planes ejecutados}}{\text{Total de planes programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los planes: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los planes en la planificación, relacionando el total de planes ejecutados, con el total de planes programados durante un mes determinado.

Total de planes ejecutados: Corresponde a la cantidad total de planes que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de planes programados: Corresponde al total de planes que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los programas.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los programas} = \frac{\text{Total de programas desarrollados}}{\text{Total de programas organizados y planificados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los programas: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los programas en la planificación, relacionando el total de programas desarrollados, con el total de programas programados durante un mes determinado.

Total de programas desarrollados: Corresponde a la cantidad total de programas que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de programas programados: Corresponde al total de programas que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los recursos presupuestarios.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los recursos presupuestarios} = \frac{\text{Total de recursos presupuestarios obtenidos}}{\text{Total de recursos presupuestarios planificados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los recursos presupuestarios: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los recursos presupuestarios en la planificación, relacionando el total de

recursos presupuestarios obtenidos, con el total de recursos presupuestarios planificados durante un mes determinado.

Total de recursos presupuestarios obtenidos: Corresponde a la cantidad total de recursos presupuestarios que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de recursos presupuestarios planificados: Corresponde al total de recursos presupuestarios que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

Dirección: es la función administrativa que conduce y coordina al personal en la ejecución de las actividades planeadas y organizadas. Quiere decir, orientar y coordinar el trabajo de los subordinados.

A efectos de la investigación, se encuentran dentro de este elemento del proceso la siguiente área:

Unidad Administrativa y financiera comunitaria

La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria es la instancia del Consejo Comunal que funciona como un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales, de acuerdo a las decisiones y aprobaciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas a través de un proceso de elección popular. (Artículo 30).

Se establecen los siguientes indicadores de gestión:

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los objetivos.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los objetivos} = \frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los objetivos: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los objetivos en la dirección, relacionando el total de objetivos cumplidos, con el total de objetivos programados durante un mes determinado.

Total de objetivos cumplidos: Corresponde a la cantidad total de objetivos que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de objetivos programados: Corresponde al total de objetivos que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de las metas.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de las metas} = \frac{\text{Total de metas cumplidas}}{\text{Total de metas programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de las metas: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de las metas en la dirección, relacionando el total de objetivos cumplidos, con el total de objetivos programados durante un mes determinado.

Total de metas cumplidas: Corresponde a la cantidad total de metas que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de metas programadas: Corresponde al total de metas que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de reuniones de dirección.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de reuniones de dirección} = \frac{\text{Total de reuniones de dirección cumplidas}}{\text{Total de reuniones de dirección programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de reuniones de dirección: Mide porcentualmente la eficacia de cada una de las reuniones en la dirección, relacionando el total de reuniones de dirección cumplidas, con el total de reuniones de dirección programadas durante un mes determinado.

Total de reuniones de dirección cumplidas: Corresponde a la cantidad total de reuniones de dirección que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de reuniones de dirección programadas: Corresponde al total de reuniones de dirección que la institución programó para cumplirlas en forma

eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de actividades de dirección.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de actividades de dirección} = \frac{\text{Total de actividades de dirección cumplidas}}{\text{Total de actividades de dirección programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de las actividades de dirección: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de las actividades en la dirección, relacionando el total de actividades de dirección cumplidas, con el total de actividades de dirección programadas durante un mes determinado.

Total de actividades de dirección cumplidas: Corresponde a la cantidad total de actividades de dirección que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de actividades de dirección programados: Corresponde al total de actividades de dirección que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los recursos para dirigir.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los recursos para dirigir} = \frac{\text{Total de recursos para dirigir obtenidos}}{\text{Total de objetivos para dirigir programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los recursos para dirigir:
Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los recursos en la dirección, relacionando el total de recursos para dirigir obtenidos, con el total de recursos para dirigir programados durante un mes determinado.

Total de recursos para dirigir obtenidos: Corresponde a la cantidad total de recursos para dirigir que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de recursos para dirigir programados: Corresponde al total de recursos para dirigir que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los planes de dirección.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los planes de dirección} = \frac{\text{Total de planes de dirección ejecutados}}{\text{Total de planes de dirección programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los planes de dirección:
Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los planes en la dirección, relacionando el total de planes de dirección ejecutados, con el total de planes de dirección programados durante un mes determinado.

Total de planes de dirección ejecutados: Corresponde a la cantidad

total de planes que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de planes de dirección programados: Corresponde al total de planes de dirección que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los programas.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los programas} = \frac{\text{Total de programas desarrollados}}{\text{Total de programas direccionados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los programas: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los programas en la dirección, relacionando el total de programas desarrollados, con el total de programas programados durante un mes determinado.

Total de programas direccionados: Corresponde a la cantidad total de programas que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de programas programados: Corresponde al total de programas que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de directrices.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de directrices} = \frac{\text{Total de directrices formuladas}}{\text{Total de directrices programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de directrices: Mide porcentualmente la eficacia de cada una de las directrices en la dirección, relacionando el total de directrices formuladas, con el total de directrices programadas durante un mes determinado.

Total de directrices formuladas: Corresponde a la cantidad total de directrices que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de directrices programadas: Corresponde al total de directrices que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de órdenes.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de órdenes} = \frac{\text{Total de órdenes formuladas}}{\text{Total de órdenes programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de órdenes: Mide porcentualmente la eficacia de cada una de las órdenes en la dirección, relacionando el total de órdenes formuladas, con el total de órdenes programadas durante un mes determinado.

Total de órdenes formuladas: Corresponde a la cantidad total de órdenes que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de órdenes programadas: Corresponde al total de órdenes que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

Control: es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Unidad de Contraloría Social

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. (Artículo 33).

Se establecen los siguientes indicadores de gestión:

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los objetivos.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los objetivos} = \frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los objetivos: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los objetivos en el control,

relacionando el total de objetivos cumplidos, con el total de objetivos programados durante un mes determinado.

Total de objetivos cumplidos: Corresponde a la cantidad total de objetivos que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de objetivos programados: Corresponde al total de objetivos que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de las metas.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de las metas} = \frac{\text{Total de metas cumplidas}}{\text{Total de metas programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de las metas: Mide porcentualmente la eficacia de cada una de las metas en el control, relacionando el total de metas cumplidas, con el total de metas programadas durante un mes determinado.

Total de metas cumplidas: Corresponde a la cantidad total de metas que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de metas programadas: Corresponde al total de metas que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de reuniones de control.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de reuniones de control.} = \frac{\text{Total de reuniones de control realizadas}}{\text{Total de reuniones de control programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de reuniones de control: Mide porcentualmente la eficacia de cada una de las reuniones en el control, relacionando el total de reuniones de control realizadas, con el total de reuniones de control programadas durante un mes determinado.

Total de reuniones realizadas: Corresponde a la cantidad total de reuniones que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de reuniones programadas: Corresponde al total de reuniones que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de las actividades de control.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de las actividades de control} = \frac{\text{Total de actividades de control realizadas}}{\text{Total de actividades de control programadas}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de actividades de control: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de las actividades en el control, relacionando el total de actividades de control realizadas, con el total

de actividades de control planificadas durante un mes determinado.

Total de actividades de control realizadas: Corresponde a la cantidad total de actividades de control que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de actividades de control programadas: Corresponde al total de actividades de control que la institución programó para cumplirlas en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los recursos para controlar.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de recursos para controlar} = \frac{\text{Total de recursos para controlar asignados}}{\text{Total de recursos para controlar presupuestados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los recursos para controlar: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los recursos en el control, relacionando el total de recursos para controlar asignados, con el total de recursos para controlar presupuestados durante un mes determinado.

Total de recursos para controlar asignados: Corresponde a la cantidad total de recursos para controlar que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de recursos para controlar presupuestados: Corresponde al total de recursos para controlar que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los planes de control.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los planes de control} = \frac{\text{Total de planes de control ejecutados}}{\text{Total de planes de control programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los planes de control: Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los planes en el control, relacionando el total de planes ejecutados, con el total de planes de control programados durante un mes determinado.

Total de planes de control ejecutados: Corresponde a la cantidad total de planes de control que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de planes de control programados: Corresponde al total de planes de control que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

- Nombre: Eficacia mensual en el logro de los objetivos.
- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en el logro de los programas de control} = \frac{\text{Total de programas de control ejecutados}}{\text{Total de programas de control programados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%).
- Glosario.

Indicador de eficacia mensual en el logro de los programas de control:
Mide porcentualmente la eficacia de cada uno de los programas en el control, relacionando el total de programas de control ejecutados, con el total de programas de control programados durante un mes determinado.

Total de programas de control ejecutados: Corresponde a la cantidad total de programas de control que la institución pudo cumplir o desarrollar, durante el mes determinado.

Total de programas de control programados: Corresponde al total de programas de control que la institución programó para cumplirlos en forma eficaz y eficiente, durante un mes determinado.

www.bdigital.ula.ve

Fundamentación

Los indicadores de gestión diseñados, se fundamentan en la eficacia referida al cumplimiento de objetivos, metas y actividades de la organización.

La base teórica para este diseño se basa en el manejo conceptual de indicadores de gestión, eficacia y las fases del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).

Desde el punto de vista legal, la fundamentación se basa en primer lugar en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (artículos 287 al 290), y en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001), referido al capítulo V del Control de Gestión, artículos 67 y 68. De manera especial, se toma en cuenta el artículo 29 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (gaceta oficial N° 5.128 Extraordinaria, del 30 de diciembre de 1996, el cual establece: "El control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca".

También, se considera el artículo 30 (ejusdem), que establece que: "Los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y programas y sus resultados".

Administración de la Propuesta

El proceso administrativo, que consiste en la planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación de la propuesta, estará a cargo de los directivos de los Consejos Comunales, con la colaboración de docentes y personal administrativo, con relación en el área, en función, de generar una serie de esfuerzos orientados a la aplicación de la propuesta, en términos cualitativos y cuantitativos de eficiencia.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta, es decir, los indicadores de gestión para el control y evaluación del proceso administrativo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, está orientada a coadyuvar en la optimización del proceso administrativo – comunitario, es factible de acuerdo al juicio de expertos, en los siguientes aspectos que beneficiarán la gerencia:

Social: por cuanto generará confianza en la comunidad, quienes podrán contar con los indicadores de gestión a objeto de hacer acciones eficaces y eficientes desde el punto de vista operativo, se aspira generar la participación ciudadana de la comunidad e identificar necesidades en cuanto a los servicios que debe prestar los Consejos Comunales, así como la promoción de la Contraloría Social.

Técnico - Operativo: los Consejos Comunales, disponen de los recursos humanos y materiales para la implantación de dicha propuesta.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En cuanto a la situación actual que presentan los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, en relación a la medición de su gestión, se tiene que no se diseñan y aplican indicadores de gestión para el proceso administrativo.

La presente investigación, permitió una vez realizado el diagnóstico interno de los Consejos Comunales, diseñar los indicadores de gestión que permitirán medir, controlar y evaluar el proceso administrativo comunitario.

La realidad observada permite concluir que en los Consejos Comunales, poco se fijan objetivos y metas, y muy pocas veces se realizan reuniones para planificar, lo que puede afectar considerablemente el desenvolvimiento eficaz de estos entes, en pro de la gerencia comunitaria.

La aplicación del conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, permitirán verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, al promover la eficiencia y la calidad en las operaciones, lo cual estimulará la observancia de las políticas internas para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

La desinformación de los funcionarios con competencia en materia de Consejos Comunales, respecto a la medición de la gestión, se evidencia, ya que quedó demostrado que aunque la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), establece una asamblea de ciudadanos, para aprobar los proyectos y la gestión, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), señala que se deben incorporar en primer lugar Indicadores de Gestión y en segundo lugar otras fuentes de verificación que ayuden a medir

el alcance, objetivos, metas y resultados, lo que resultaría la propia gestión, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Respecto a las bases legales y normativas de la gestión de los Consejos Comunales en Venezuela, destacan la Constitución de la República (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 32696, 17 de diciembre de 1999, Ley Contra la Corrupción (2003). Gaceta Oficial N° 5.637 de fecha 07 de abril de 2003, Ley de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial N° 39.335 de fecha 28 de diciembre del 2009, Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008). Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario de fecha 31 de Julio de 2008, Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario de fecha 21 de diciembre de 2010, Ley Orgánica del Poder Popular (2010). Gaceta Oficial N° 39.578 de fecha 21 de diciembre del 2010, Ley Orgánica de Contraloría Social. (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario de fecha 21 de diciembre de 2010, Ley Orgánica de las Comunas. (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario de fecha 21 de diciembre de 2010, Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario de fecha 21 de diciembre de 2010, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario de fecha 23 de diciembre de 2010, Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria. Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.079 del 15 de junio de 2012, Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos. (2008). Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.891 de fecha 31 de julio de 2008, Ley Orgánica del Poder Municipal (2006). Gaceta Oficial N° 38.421 de fecha 21 de abril de 2006, Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial N° 6.017 Extraordinario de fecha 30 de diciembre del 2010, las cuales fueron explicadas en su oportunidad.

Sobre los elementos de los indicadores de gestión pública aplicables a los Consejos Comunales en Venezuela, se tiene que universalmente son un nombre ya que la identificación y diferenciación de un indicador es vital y su

nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad; una forma de cálculo, por cuanto generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan; unidades, que es la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan; y finalmente un glosario, porque es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa, los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

En lo atinente a los tipos y modalidades de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales en Venezuela, se habla de un gobierno comunitario, por ende su gestión se debe circunscribir en un modelo comunitario o gestión comunitaria, cuya modalidad es directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades.

Recomendaciones

- ✓ Instar a los voceros de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, para que apliquen la propuesta presentada en la investigación.
- ✓ Sugerir a las autoridades de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, el uso de estrategias de planificación para la dirección, organización y el control de la institución, respecto a la gerencia educacional.
- ✓ Presentar a las comunidades, los resultados del presente estudio.
- ✓ Gestionar ante los organismos competentes, los recursos necesarios para la aplicación de la propuesta y la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos para dichas entidades locales.

REFERENCIAS

- Abad, H. (2000). **Indicadores de Gestión**. Distrito Federal, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Arias, F. (1999). **El proyecto de investigación**. Caracas: Editorial Episteme.
- Boeninger, G. (1984). **Los actores de la participación ciudadana**. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Boisier, I. (1998). **La Participación Ciudadana**. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Chávez, R. (1994). **Metodología**. Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- Constitución de la República (1999). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela**. N° 32696, 17 de diciembre de 1999.
- Cunill, S. (1997). **La participación Ciudadana y el Estado**. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dugarte, G. (2002). **Indicadores de Gestión**. Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Flisfish, H. (1992). **Participación Ciudadana**. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Font, J. (2001). **Ciudadanos y decisiones públicas**. Barcelona: Editorial Ariel.
- Gallardo, F. (2005). **Diseño de indicadores de gestión gerencial como herramienta de planificación y control para la empresa CONTERRA, C.A, ubicada en Caracas, Venezuela**. Trabajo de grado

no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, Venezuela.

Hernández – Nieto, R.A. (1996). **El Coeficiente Kappa y el Coeficiente de Promoción de Rangos (CPR), para determinar la validez de contenido y concordancia en un instrumento de recolección de datos.** Trabajo presentado en el Simposio Latinoamericano de Investigadores Latinoamericanos en Ciencias Biomédicas. San Juan, Puerto Rico: 15 al 20 de Noviembre.

Hernández R., Fernández C., Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** Distrito Federal, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Hernández, Y (2009). **Propuesta metodológica para formular el sistema de control de gestión para un Consejo Comunal.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

Hopenhayn, S. (1998). **El Enfoque de la Participación Ciudadana.** México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Ley Contra la Corrupción (2003). **Gaceta Oficial N° 5.637** de fecha 07 de abril de 2003.

Ley de los Consejos Comunales. **Gaceta Oficial N° 39.335** de fecha 28 de diciembre del 2009.

Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. **Gaceta Oficial N° 6.017 Extraordinario** de fecha 30 de diciembre del 2010

Ley Orgánica de Contraloría Social. (2010). **Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario** de fecha 21 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008). **Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario** de fecha 31 de Julio de 2008

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). **Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario** de fecha 23 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de las Comunas. (2010). **Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario** de fecha 21 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). **Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario** de fecha 21 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica del Poder Municipal (2006). **Gaceta Oficial N° 38.421** de fecha 21 de abril de 2006.

Ley Orgánica del Poder Popular (2010). **Gaceta Oficial N° 39.578** de fecha 21 de diciembre del 2010.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (2010). **Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario** de fecha 21 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria. **Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.079** del 15 de junio de 2014.

Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos. (2008). **Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.891** de fecha 31 de julio de 2008

Medina, J. (2006). **Participación de los ciudadanos en el funcionamiento del estado venezolano**. Revista Cuestiones Políticas, No. 3. Centro de Investigaciones y Estudios Políticos y Administrativos. Facultad de Derecho de la Universidad del Zulia. Maracaibo

Méndez, C. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Merino, M. (1996). **La Participación Ciudadana en la Democracia**. Quito: Ilpes, CEPAL.

Molina, J. (1997). **Participación de los ciudadanos en el funcionamiento del estado venezolano.** Revista Cuestiones Políticas, No. 3: Centro de Investigaciones y Estudios Políticos y Administrativos. Facultad de Derecho de la Universidad del Zulia. Maracaibo

Morles, E. (1994). **Metodología de la Investigación.** Distrito Federal, México: editorial McGraw Interamericana.

Moros, T. (2005). **Diseño de indicadores de evaluación financiera para una institución Médico Asistencial del área Gineco – Obstetricia.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, Venezuela.

Oropeza, P. (2001). **Cómo diseñar indicadores.** Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Pérez, W. (2002). **Tipos de Indicadores de Gestión y Eficiencia.** Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Prada, L. (2010). **La participación ciudadana en la elaboración del presupuesto público en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Período 2007 – 2009.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de los Andes. Mérida.

Reginals, A. (2000). **Generalidades sobre los indicadores de eficiencia.** Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Senn, K. (1998). **Metodología General para el establecimiento de Indicadores de Gestión.** Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Universidad Bicentenario de Aragua. (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas.

Urdaneta, T (2011). **Gestión de proyectos en consejos comunales del municipio Maracaibo: ¿eficiente o ineficiente?.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Zulia, Maracaibo, Venezuela.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LOS CONSEJOS
COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

INSTRUCCIONES

Estimado (a) Amigo (a):

A continuación se le presenta un cuestionario, que tiene por finalidad conocer algunos detalles relacionados con indicadores de gestión aplicables a los consejos comunales para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos, en la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, por tal motivo, se le agradece altamente leerlo detenidamente antes de responder las preguntas.

El instrumento está formado por un conjunto de preguntas, cada una de ellas tiene cinco alternativas, seleccione una sola y marque según su opinión una equis (X) a la que se ajuste a su consideración.

Este instrumento forma parte del trabajo de investigación requerido para optar al título de Magister en Ciencias Contables; por lo que se agradece altamente, toda la colaboración al respecto, para ello le aseguro total confidencialidad. Las alternativas están dispuestas de la manera siguiente:

1) Siempre; 2) La mayoría de las veces; 3) Algunas veces; 4) La minoría de las veces; 5) Nunca.

Gracias por su Colaboración.

	1	2	3	4	5
1.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan reuniones para planificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan reuniones para desarrollar actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia Gonzalo Picón Febres de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades para planificar el presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida se usan actividades para evaluar el presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- En el sector directivo de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan directrices aplicables a toda la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- En el sector planificador de los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se usan actividades de planificación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- En los Consejos Comunales se diseñan propuestas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- Los organismos competentes, aprueban las propuestas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- En los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se diseñan indicadores de gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- En los Consejos Comunales de la Parroquia El Llano, municipio Libertador del estado Mérida, se aplican indicadores de gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LOS CONSEJOS
COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y apellido: _____

Tiempo en La institución: _____

Objetivos

A través de la siguiente entrevista se busca recolectar datos que son de vital importancia para el desarrollo de una investigación, de los cuales se obtendrán los aspectos más resaltantes que permitan realizar una propuesta respecto a indicadores de gestión aplicables a los Consejos Comunales, para el mejoramiento y control de la administración de recursos públicos.

Preguntas

1. ¿Cuáles elementos usan ustedes para medir la gestión de los Consejos Comunales?
2. ¿Usan indicadores para medir la gestión de los Consejos Comunales y que elementos aplican en su diseño?
3. ¿Han orientado a los Consejos Comunales para el uso de indicadores de gestión?
4. ¿Cuáles son los tipos y modalidades de gestión de recursos públicos de los Consejos Comunales en Venezuela?

ANEXO B

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de los ítems		✓		
Pertinencia de las variables con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Apreciación

cualitativa: Todo instrumento es válido siempre y cuando permita medir los objetivos de la investigación.

Observaciones: _____

Validado por: Héctor Fernández CIN° 8024183

Profesión: Hecho en Educación

Lugar de Trabajo Zona Educativa MPPPE

Cargo que desempeña Metodólogo

Firma: _____

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEM	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
1	/				
2	/				
3	/				
4	/				
5	/				
6	/				
7	/				
8	/				
9	/				
10	/				
11	/				
12	/				
13	/				
14	/				
15	/				

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	/			
Claridad en la redacción de los ítems	/			
Pertinencia de las variables con los indicadores	/			
Relevancia del contenido	/			
Factibilidad de la aplicación	/			

Apreciación

cualitativa: BUENO INSTRUMENTO

Observaciones: _____

Validado por: ENRY RAMACHO CIN° 10614738

Profesión: CONTADOR PÚBLICO Msc Cs. CONTABLES.

Lugar de Trabajo CORPOANDES

Cargo que desempeña ANALISTA I

Firma: 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEM	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de la aplicación				

Apreciación

cualitativa: Bueno Instrumento.

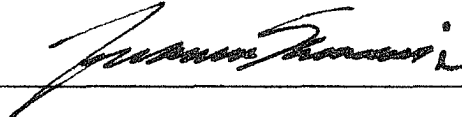
Observaciones: _____

Validado por: Jorge Sandoval CIN° 11.462.371

Profesión: Lic en Contaduría Pública.

Lugar de Trabajo Corpo Andes.

Cargo que desempeña Contador I

Firma: 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEM	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

ANEXO C

www.bdigital.ula.ve

Coeficiente de Proporciones de rango

Item	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Prorango	Validez
1	3	1	2	1,78	0,97
2	1	1	2	1,54	0,75
3	1	1	2	1,52	1,00
4	2	1	1	1,74	0,65
5	2	1	1	1,35	0,95
6	1	2	2	1,45	0,60
7	3	1	2	1,78	0,97
8	1	1	2	1,54	0,75
9	1	1	2	1,52	1,00
10	1	2	2	1,62	0,60
11	2	1	1	1,35	0,95
12	1	2	2	1,45	0,60
13	3	1	2	1,78	0,97
14	1	1	2	1,54	0,75
15	1	1	2	1,52	1,00

Total 85.26

C.P.R. = 0,93

www.bdigital.ula.ve

ANEXO D

www.bdigital.ula.ve

Alpha de Cronbach General

		Μεδια	Δεσμ. Εστ.	Χασος
1	ITEM1	2.1200	.3025	20,0
2	ITEM2	2.8219	.3655	20,0
3	ITEM3	2.3651	.9991	20,0
4	ITEM4	2.5987	.5140	20,0
5	ITEM5	1.5489	.7000	20,0
6	ITEM6	2.5874	.6121	20,0
7	ITEM7	1.5692	.7520	20,0
8	ITEM8	2.3666	.2526	20,0
9	ITEM9	2.8219	.3655	20,0
10	ITEM10	2.3651	.9991	20,0
11	ITEM11	2.3651	.9991	20,0
12	ITEM12	1.5489	.7000	20,0
13	ITEM13	2.5874	.6121	20,0
14	ITEM14	1.5692	.7520	20,0
15	ITEM15	2.3666	.2526	20,0

N of Cases = 20.

Reliability Coefficients 15 items

Alpha = .5844 Standardized item alpha = .90

Analysis:

El coeficiente alpha de cronbach es 0.90 lo cual indica que el instrumento en general es confiable

www.bdigital.ula.ve