

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
COORDINACION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL**



**UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA - VENEZUELA**

**ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS EN LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN
RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO**

Autor: Abg. Luz Marina Valera

**Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
COORDINACION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA - VENEZUELA

ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS EN LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN
RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Magister Scientiae en Desarrollo Regional

DONACION

SERBIULA
Tullo Febres Cordero

Autor: Abg. Luz Marina Valera

Tutor: Dr. Willian Materano

Trujillo, diciembre, 2013

DEDICATORIA

La vida es un hermoso regalo que nuestro más grande creador nos otorga, por ello debemos valorarla y conducirnos en ella de forma recta sin dañar a los demás. Por tanto hoy al lograr graduarme quiero dedicar este logro a:

Jehová Eterno, Todopoderoso, por darme la vida y descender de una madre emprendedora y llena de virtudes y por brindarme un entorno de personas que me apoyan y orientan en cada paso que doy.

Mi madre querida, por apoyarme y demostrarme siempre el amor incondicional a través de sus sabias palabras y consejos y darme el ejemplo de mujer luchadora. Este triunfo es tuyo mamita querida.

Mi hijo Andrés Alberto, eres el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, con tus picardías, abrazos, cariños y besos me llenas cada vez mas de satisfacción y de orgullo al tener un hijo tan bello. Por ti es mi lucha y mi deseo de superación.

Mi amado esposo Rolando, por ser mi gran compañero, y mi mentor, por ser mi apoyo en todas mis decisiones y acompañarme en todos los momentos de lucha y superación. Eres un ejemplo de perseverancia y optimismo. Sin ti lograr esta meta habría sido imposible.

Mi hermana Elita que con su inteligencia y ejemplo me ha dado sus sabios consejos en la lucha por la superación, fuiste mi estímulo y ejemplo a seguir. Te quiero mucho.

A mis queridos sobrinos **Walter, Alejandro, Moisés, Jesús Enrique y María Gabriela, Jaimary y Claudia**, que este esfuerzo sirva de ejemplo en sus vidas para ser hombres y mujeres de bien y de recto desempeño.

Mis profesores y jurado, por guiarme por el camino del saber. Siempre los recordaré.

Luz Marina Valera.

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar agradecimiento a **JEHOVA TODOPODEROSO** por haber iluminado mi camino y darme la oportunidad de vivir este triunfo.

A la ilustre **Universidad de los Andes**, y en especial al **Núcleo Universitario “Rafael Rangel”** y a la **Maestría en Desarrollo Regional**, por permitir mi formación académica y profesional, y a sus profesores por enseñarme las herramientas necesarias para guiar a las comunidades hacia su desarrollo. Me siento muy orgullosa de egresar de esta magna casa de estudio.

A mi madre, por su gran esfuerzo y por guiarme a la superación, y a toda **mi familia**, quien puso su confianza en este esfuerzo y hoy pueden ver tan valioso resultado.

Mi querida amiga **Zoleida Marín** por darme el apoyo y otorgarme el tiempo necesario que exige el desarrollo de esta maestría.

A mi tutor **William Materano**, por ser mi mentor y enrumbar mi camino en el desarrollo de esta meta con el aporte de sus sabios conocimientos para el desarrollo de mi tesis de grado. Siempre lo recordaré y estaré agradecida permanentemente,

Al Proyecto **PEI N° 2012000953 FONACIT** (Fondo Nacional de Ciencia e Innovación adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología).

A los **consejos comunales** del municipio san Rafael de Carvajal del estado Trujillo, por prestar su colaboración en el desarrollo de esta investigación.

Luz Marina Vatera.

www.bdigital.ula.ve

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADRO	xi
LISTA DE TABLAS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	4
Objetivos	13
Justificación de la investigación	14
Delimitación de la investigación	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	16
Bases Teóricas	19
La Participación ciudadana	19
Los Consejos Comunales	23
Personalidad jurídica de los Consejos Comunales	25
Constitución de los Consejos Comunales en el Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.	26
Gestión de proyectos	32
Planificación	33
La planificación como elaboración de planes, programas y proyectos	34
Fases o momentos metodológicos de la planificación	35
Proyecto	37
Fases del Proyecto	38
El Ciclo Comunal	47
Tipos de proyectos	50
Ejecución de Proyectos	51

La Contraloría Social	53
Requisitos para ser Contralor Social	54
Operacionalización de la Variable	55
Glosario	56

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de la investigación	59
Población y Muestra	60
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
Validez del instrumento	62
Confiabilidad del instrumento	63
Procedimiento de la investigación	63
Análisis de datos	64

CAPÍTULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS

Análisis de los Resultados	67
Construcción de la Matriz Foda de la Gestión de Proyectos De los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo	75
Planteamiento conceptual	75
Fortalezas	77
Debilidades	78
Oportunidades	79
Amenazas	80
Estrategias para la Gestión de proyectos de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo	81
1. Estrategias FO utilizar fortalezas (F) para aprovechar oportuni- dades (O)	81
2. Estrategias DO superar debilidades (D) para aprovechar oportunidades (O)	82
3. Estrategias FA utilizar fortalezas (F)	

Para evitar amenazas (A)	86
4. Estrategias (DA) superar debilidades (D)	
para evitar amenazas (A)	87
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	94
ANEXOS	98

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO No.1: CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA ANTONIO NICOLAS BRICEÑO	68
CUADRO No.2: CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA CAMPO ALEGRE	68
CUADRO No.3: CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA CARVAJAL	68
CUADRO No.4: CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA JOSE LEONARDO SUAREZ	68
CUADRO No.5: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Actitud de los miembros la comunidad del municipio San Rafael de Carvajal con relación a la gestión de proyectos de los voceros de los consejos comunales de ese municipio 68

Tabla 2: Factores que inciden en la gestión de proyectos de los voceros de los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo 69

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
COORDINACION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL

ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS EN LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN
RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO

Autor: Abg. Luz Marina Valera.
Tutor: Dr. Willian Materano.
Año: 2013.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar estrategias de desempeño en la gestión de proyectos en consejos comunales del municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo, Venezuela. La premisa fue diseñar estas estrategias como mecanismo necesario para la eficiente gestión de recursos asignados por entes del Estado, y lograr el óptimo diseño, planificación, ejecución y evaluación de los proyectos que beneficien a las comunidades. Este trabajo se enmarcó en el tipo proyecto factible, con diseño de campo no experimental. La muestra fue de 392 personas mayores de 18 años para diciembre 2013, miembros de comunidades donde operan dichos Consejos Comunales. Los resultados fueron analizados aplicando estadística descriptiva. Las conclusiones evidencian que los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal no gestionan los proyectos de forma eficiente, no existe concordancia entre proyectos planificados, las metas propuestas y los proyectos ejecutados. El retraso en la asignación de los recursos es un elemento determinante en la gestión de proyectos. Existen debilidades en la gestión por falta de capacitación de los miembros del consejo comunal y de control de proyectos. Se destaca como una de las recomendaciones a las Unidades Administrativas y Financieras de los consejos comunales, buscar asesoría mediante talleres a los institutos educativos y/o universidades en materia contable para llevar un adecuado control y manejo de los recursos.

Palabras claves: Gestión, Consejos Comunales, proyectos y recursos.

INTRODUCCIÓN

En virtud del marco constitucional actual, en Venezuela se ha otorgado mayor poder y protagonismo a los ciudadanos y a las propias comunidades. Para ello la participación ciudadana y la organización comunitaria representan los ejes fundamentales en el logro de dicho protagonismo, particularmente en el contexto del manejo de los recursos públicos.

Justamente, el texto constitucional apoya la participación ciudadana a través de la organización comunal; lo que avaló el hecho de concretar la idea del extinto ex presidente Hugo Chávez, al crear los Consejos Comunales como una manera de organizar a las comunidades para que sea el mismo pueblo el ente que formule, ejecute, controle y evalúe las políticas públicas, asumiendo así el ejercicio real del poder soberano ejecutando las decisiones adoptadas por los miembros de la comunidad. Esto implica que la población sea capaz de organizarse en distintos grupos sociales para auto gestionarse y resolver los conflictos internos o necesidades más inmediatas de los sectores o grupos familiares.

De tal consecuencia ha sido el otorgamiento de poder a las comunidades que, para el 7 de abril del 2006, la Ley de los Consejos Comunales propicia la creación de estas organizaciones comunales; siendo éste un paso que reconoce la necesidad de plasmar la descentralización, tal como lo establece el artículo 158 de la Carta Magna, proceso a través del cual se debe profundizar la democracia, dando mayor poder a la población, mejorando condiciones para el ejercicio de la democracia y la eficiente prestación de los cometidos estatales.

Esta Ley se reforma en el año 2009, denominándose Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC), la cual se plantea en su artículo 1º lo siguiente: 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.

En consecuencia, los consejos comunales son organizaciones que pueden recibir de parte del Estado, recursos y/o financiamiento para la ejecución de programas y proyectos que satisfagan las necesidades de las comunidades de las cuales forman parte. Dichos recursos pueden ser, de acuerdo a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, retornables, por cuanto deben regresar al órgano financiero que los emita luego de haber sido destinados al desarrollo comunitario; o "No Retornables" mediante los cuales se ejecutan políticas financieras, programas y proyectos para el desarrollo comunitario y que se caracterizan generalmente en donaciones, asignaciones o adjudicaciones, y no son devueltos o reintegrados al ente financiero que los otorgó o a la Unidad Administrativa financiera que los asignó.

Lo antes expuesto hace ver que existen claras fuentes de financiamiento establecidas por el propio Estado para la actuación de los consejos comunales, así como las cuantiosas cantidades de recursos económicos que se han otorgado a los mismos desde su creación y los que se otorgarán en los próximos años, por lo que luce pertinente colocar la mirada en la ejecución de proyectos que dichas organizaciones tienen bajo su responsabilidad; en el marco de la llamada democracia participativa y protagónica.

Este hecho reviste importancia para los órganos de control fiscal en sus distintos niveles de competencia, entre ellos la Contraloría General de la República, Contralorías Estadales y Contralorías Municipales; puesto que luce pertinente vincular a estas asignaciones, el monitoreo, control y verificación en la ejecución de los proyectos por parte de los consejos comunales a partir de los recursos asignados, en virtud de que la realidad muestra resultados poco satisfactorios respecto a la ejecución eficiente de proyectos por parte de éstos órganos. Evidencia de ello, es lo que plantea González (2008) en su ponencia denominada “Consejos Comunales: ¿Poder Popular?”, donde revela la ausencia de mecanismos de auditoria que permitan determinar la eficiente ejecución de los proyectos.

Por esta razón, la propuesta que a continuación se desarrolla tiene como meta central diseñar estrategias para el desempeño de Gestión de proyectos en Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, que hagan posible mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos asignados por los distintos entes públicos, así como el establecimiento de controles durante y después de la ejecución de los proyectos.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera: En el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, se formulan las interrogantes del estudio, los objetivos de la investigación, la justificación y delimitación del estudio. El capítulo II presenta los antecedentes de esta investigación y su fundamentación teórica. En el capítulo III presenta los aspectos metodológicos que harán posible el desarrollo del estudio. Y en el capítulo IV se analizan los resultados, se establece la matriz FODA y se diseñan las estrategias de gestión en base a la dicha matriz.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

La existencia de los Consejos Comunales no es nueva en América Latina, pues en países como en México y Uruguay estas formas de organización vienen funcionando desde hace ya algún tiempo. En Venezuela, la incursión de la novísima Ley de los Consejos Comunales en fecha 7 de abril de 2006, permitió la creación de estos Consejos como una forma de organización de la comunidad, donde el mismo pueblo está llamado a formular, ejecutar, controlar y evaluar las políticas públicas, asumiendo así el ejercicio real del poder soberano ejecutando las decisiones adoptadas por los miembros de la comunidad.

Esta ley se dedica a organizar a la población en diferentes grupos sociales con el fin de que ellos mismos se auto gestionen y resuelvan los conflictos internos o necesidades más inmediatas de los sectores o grupos familiares que representan, así mismo, a través de estos grupos comunales buscan incentivar en ellos la participación protagónica en el manejo de los recursos públicos que le fueren otorgados y destacar la injerencia de estos grupos en la administración pública. De acuerdo a esta primera ley que regía la actuación de los consejos comunales, éstos debían conformarse por tres instancias: el Órgano Ejecutivo, la Unidad de Consultoría Social y la Unidad de Gestión Financiera (también llamado Banco Comunal).

La idea de crear los Consejos Comunales surge del Ex- Presidente de la República, hoy extinto, Hugo Rafael Chávez Frías, al proponer el proyecto del texto constitucional a la entonces Asamblea Nacional Constituyente, como órgano constituido, mediante elección popular, encargado y, de la redacción de nuestra actual Carta Magna que fuera aprobada por el pueblo venezolano el 15 de diciembre de 1999, en donde fundamenta la creación de estas organizaciones comunales con base al principio constitucional número 6 que describe al gobierno venezolano como un gobierno democrático, participativo, protagónico, alternativo, entre otros.

Así mismo en su artículo 173, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela establece: “El Municipio podrá crear parroquias conforme a las condiciones que determine la ley”; este hecho queda plasmado en la propia constitución cuando ordena dictar una legislación para desarrollar los principios constitucionales sobre régimen municipal, que establecerá los supuestos y condiciones para la creación de otras entidades locales dentro del territorio municipal, así como los recursos de los cuales 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 promover la desconcentración de la administración del Municipio, la participación ciudadana y la mejor prestación de los servicios públicos.

Del mismo modo el artículo 158 de la Carta Magna consagra que la descentralización, como política nacional, debe profundizar la democracia, acercando el poder a la población y creando las mejores condiciones, tanto para el ejercicio de la democracia como para la prestación eficaz y eficiente de los cometidos estatales, con lo cual dejaron al arbitrio del Poder Legislativo representado, en el caso venezolano, por La Asamblea Nacional,

la novísima creación de estos consejos, con el fin de incluirlos en el manejo y aplicación de directrices en los recursos del municipio donde pertenecen.

Para el año 2009 esta ley fue reformada mediante la promulgación de la nueva ley denominada Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC), y en su artículo 1 consagra que la misma 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.

Estos consejos no tienen independencia económica total, pues todos los recursos que ellos manejan son asignados directamente bien sea por: a) La transferencia directa del Ejecutivo Nacional, los Estados y los Municipios; b) Por la Ley de Asignaciones Económicas Especiales Derivadas de Minas e Hidrocarburos, c) Los provenientes de la administración de los servicios públicos; d) los generados de su actividad propia, e) Los provenientes de donaciones y f) cualquier otro generado de actividad financiera que permita la constitución y la ley.

Estos recursos están destinados a ejecutar políticas, programas y proyectos de carácter socio productivo establecidos en el llamado “Plan Comunitario de Desarrollo Integral”, que constituye el conjunto de directrices que deben seguir los consejos comunales en la ejecución de sus programas y proyectos. Es necesario señalar del mismo modo, que la Ley Orgánica de los Consejos Comunales clasifica a estos recursos en “retornables” que son aquellos recursos que deben ser destinados al desarrollo comunitario y deben retornarse al órgano financiero; y en “Recursos No Retornables” mediante los cuales se ejecutan políticas financieras, programas y proyectos

para el desarrollo comunitario y que se caracterizan generalmente en donaciones, asignaciones o adjudicaciones, y no son devueltos o reintegrados al ente financiero que los otorgó o a la Unidad Administrativa financiera que los asignó.

Esta ley orgánica señala igualmente el imperioso deber que tienen los consejos comunales de ejecutar sus proyectos de acuerdo a los planes y programas planteados, sin desviar estos recursos otorgados, para otros fines, sin la debida autorización de la Asamblea de ciudadanos ni del órgano que los asignó, trayendo como consecuencia la revocación de cargo de él o los voceros encargados de la administración y financiamiento del consejo comunal. Los voceros están obligados por ley a presentar trimestralmente el informe de gestión y la rendición de cuenta pública; deben consignar igualmente por ante la Unidad Contraloría Social del consejo comunal, el comprobante de la declaración jurada de patrimonio de los voceros de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria al inicio y cese de sus funciones. Así mismo están obligados a presentar y gestionar ante el colectivo de coordinación comunitaria el financiamiento de los proyectos aprobados por la Asamblea de Ciudadanos.

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

Ciudadanos y Ciudadanas y otras organizaciones comunitarias, también ejercerán sobre éstos el respectivo control social.

Desde la creación de los consejos comunales el Gobierno Nacional les ha asignado grandes sumas de dinero otorgados para la ejecución de sus proyectos. Ejemplo de ello es, según la revista Encontrarte (2009) el hecho afirmado por el Presidente de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), quien entregó en nombre de este órgano, un total de 300 millones de bolívares fuertes para la ejecución de 2 mil 200 proyectos socio productivos en el territorio nacional, afirmación que se efectuó durante la transferencia de 3,8 millones de bolívares fuertes a 29 consejos comunales, en la localidad de Boyacá, perteneciente al municipio Simón Bolívar del estado Anzoátegui, en el mes de agosto del 2009. Indicó además el funcionario antes mencionado que, durante el año 2008, a través del Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social (MC y PS), se hizo posible la transferencia de recursos para más de 12 mil proyectos de consejos comunales.

Como puede observarse, los recursos presupuestados para la ejecución de proyectos de los consejos comunales provienen del Fondo Nacional de los Consejos Comunales, el Fondo de Compensación Interterritorial y el Situado Constitucional, además de los recursos que por mandato constitucional le otorgan el poder estatal y municipal.

Lo antes expuesto hace ver que existen claras fuentes de financiamiento establecidas por el propio Estado para la actuación de los consejos comunales, así como las grandes cantidades de recursos económicos que se han otorgado a los mismos desde su creación y los que se otorgarán en los próximos años, por lo que luce pertinente colocar la mirada en la ejecución de proyectos que dichas organizaciones tienen bajo

su responsabilidad; en el marco de la llamada democracia participativa y protagónica que es una de las banderas del actual sistema de gobierno.

Ello conduce a pensar que, del mismo modo en que se incrementa el otorgamiento de recursos a las comunidades organizadas destinados a la ejecución de proyectos; deberían, en esa misma medida, incrementarse los controles y la verificación en la ejecución de los proyectos por parte de los entes gubernamentales, en virtud de que la realidad muestra resultados poco satisfactorios respecto a la ejecución eficiente de proyectos por parte de los consejos comunales, así como también y tal como lo señala González (2008) en su ponencia denominada “Consejos Comunales: ¿Poder Popular?”, los consejos comunales requieren de un proceso continuo de formación y capacitación tanto técnica como legal que les permita aumentar su rendimiento como gerentes comunitarios, y con ello obtener una gestión eficiente de tales recursos.

El estado Trujillo no escapa a esta realidad. En esta entidad actualmente se encuentran constituidos más de mil quinientos Consejos Comunales los cuales han iniciado sus actividades comunitarias o se han consolidado a partir del año 2006, y en su mayoría los mismos han cumplido sus metas propuestas, los cuales según información de Fundacomunal (2011) cada una de estas organizaciones se encuentra ejerciendo el autogobierno en sus comunidades, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC). Tales acciones según esta información, generan mayor calidad de vida en el entorno trujillano, donde se han ejecutado interesantes proyectos en función del colectivo, entre los cuales figuran viviendas, vialidad, electrificación, infraestructura, cultura, deporte, entre otros y han ejecutado los proyectos y programas planteados en materia de educación, salud, cultura, vivienda y recreación, entre otros.

Entre los municipios del estado Trujillo donde se percibe un número importante de consejos comunales es el Municipio San Rafael de Carvajal, donde fue sancionada en fecha 16 de septiembre de 2008 la Ordenanza sobre los Consejos Comunales publicada en Gaceta Municipal No.26, a través de la cual se regirá la creación, constitución, gestión y funcionamiento y control de este tipo de organización en esta entidad municipal.

Establece el artículo 12 de la referida ordenanza, que el Alcalde es quien velará por crear mecanismos para articular esfuerzos con los distintos comités de trabajo que integran el órgano ejecutivo del consejo comunal y estará convocando a constantes reuniones a fin de lograr satisfacer algunas de las necesidades planteadas. De igual modo participará en la Asamblea de ciudadanos del consejo comunal cuando así le sea requerido por ésta o cuando se considere necesario a los fines de informar y dar publicidad a los actos de la gestión de intereses generales, tales como proyectos, licitaciones, contrataciones, costos de las mismas, elementos relevantes que afecten a la comunidad respectiva y para la rendición de cuentas anuales de la gestión municipal.

Es necesario destacar que en el artículo 4 de esta ordenanza se establece como deberes de los ciudadanos miembros de los consejos comunales, la corresponsabilidad social, la rendición de cuentas, el manejo transparente, oportuno y eficaz de los recursos que dispongan, bien sea por asignación del Estado o cualquier otra vía de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

Así mismo la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal establece en su artículo 52 el deber que tienen los entes contralores de vigilar y supervisar el manejo de los recursos otorgados a personas jurídicas o naturales en forma de

transferencia, por tanto los consejos comunales y sus voceros deberán rendir cuenta anual de todas sus operaciones financieras y presupuestarias. A tal efecto la Contraloría Municipal de San Rafael de Carvajal ha venido dictando talleres dirigidos a los miembros de los consejos comunales de esa entidad para orientarlos sobre los mecanismos adecuados que deben adoptar para el cumplimiento de este deber.

Pero a pesar de todas estas acciones emprendidas, aún se percibe en la realidad, situaciones que dibujan una problemática en la actuación de algunos voceros de los consejos comunales de dicha localidad, la cual se traduce en ejecuciones ilusorias de los proyectos programados. Es necesario entonces destacar como hecho público y notorio, que cada día en medios locales impresos, radiales y televisivos se hacen públicas denuncias hacia los voceros de los consejos comunales por los miembros de las comunidades donde pertenecen debido a la ineficaz gestión de los proyectos aprobados.

Corroborando estos hechos es necesario destacar que la Contraloría Municipal de San Rafael de Carvajal ha impuesto a diversos voceros de administración de los distintos consejos comunales de este municipio, sanciones resarcitorias por omisión en la rendición de cuentas de los recursos obtenidos, lo que trae como consecuencia la inejecución de obras y proyectos planteados con los recursos aprobados y transferidos inicialmente así como la poca optimización de la calidad de vida de los miembros de las comunidades.

En virtud de ello luce pertinente plantear la necesidad de generar mecanismos técnicos de control que permitan detectar hechos irregulares en la actuación de los consejos comunales, fundamentalmente en el manejo de recursos financieros que se traducen en la inejecución de proyectos; hecho

éste que distancia a los consejos comunales del deber ser como organización mediadora entre los problemas de las comunidades y la acción gubernamental para la solución de los mismos, donde se han invertido grandes cantidades de recursos financieros por el Estado, y donde la concreción de los mismos luce lenta o no se percibe.

Ante esta situación de grave daño al patrimonio público nacional estatal y municipal que pudiera generar el inadecuado manejo de los recursos otorgados a las comunidades, se ha propuesto como objetivo, en el desarrollo de esta investigación, proponer estrategias para el desempeño de la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, buscando con ello propiciar el desarrollo de instrumentos que posibiliten la capacitación de los miembros responsables de la administración de tales recursos, y en materia de ejecución de proyectos, establecer el respectivo control de estos recursos en función de los proyectos previstos. En consecuencia, al lograr un control adecuado en la ejecución de proyectos de éstos consejos comunales, se contribuiría con el bienestar en la población y por ende lograr la justicia y el bien común. Por tanto, lo hasta ahora planteado, se resume en la siguiente interrogante de investigación:

Pregunta 1:

¿Son los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo eficientes?

Pregunta 2:

¿Cuáles son los factores determinantes que mejorarían la eficiencia en la gestión de proyectos en los comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo?

Pregunta 3:

¿Qué estrategias deberían implementarse para mejorar la eficiencia en la gestión de Proyectos en consejos comunales del municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

Objetivo General

Proponer estrategias para el desempeño de la gestión de proyectos en los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

Objetivos Específicos.

- Analizar el desempeño de la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.
- Identificar los factores que afectan la eficiencia en la gestión de proyectos en los comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.
- Diseñar estrategias para el desempeño de la gestión de proyectos en consejos comunales del municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

Justificación.

La presente investigación encuentra su justificación y pertinencia en los siguientes aspectos:

- A nivel teórico se busca describir todo el aparato legal existente que rige el funcionamiento de los consejos comunales, emanados desde el Poder Público Nacional hasta el Poder Público Municipal que actúa como el marco de funcionamiento de estas organizaciones comunales.
- A nivel práctico la investigación busca aportar descripciones y explicaciones sobre el funcionamiento de los consejos en relación a la ejecución de proyectos, para luego implementar estrategias de ejecución y evaluación de los proyectos propuestos.
- A nivel metodológico esta investigación servirá como referencia teórica metodológica para futuras investigaciones en las que se aborde como variable las organizaciones denominadas Consejos Comunales y los objetivos para los cuales fueron creadas.

Delimitación.

Esta investigación se circunscribe a la actuación de los Consejos Comunales específicamente en las funciones que deben ejercer en la gestión de proyectos, para este caso se asume como contexto espacial el Municipio San Rafael de Carvajal y la totalidad de los consejos comunales que en él

existen. El tiempo estimado para la investigación será desde el mes de diciembre de 2012 hasta el mes de diciembre de 2013.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos son el complemento directo que permiten hacer referencia al tema de investigación y establecer así, los mecanismos necesarios para la metodología, con el fin de tomar en consideración cada factor relevante que haga alusión al estudio para que se pueda desarrollar exitosamente.

Antecedentes de la investigación.

Entre los estudios realizados figuran como antecedentes de la investigación trabajos que aporten elementos para evaluar, o al menos identificar los logros de los consejos comunales en la gestión de proyectos, como organizaciones socio-productivas, y pioneras en la participación comunitaria.

Al respecto Puerta (2012), en su trabajo de investigación denominado Consejos Comunales en Venezuela, señala los retos necesarios para consolidar este nuevo espacio de participación, que se suma a los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas y los Consejos Locales de Planificación Pública, y que tienen que ver con el desarrollo de competencias tanto a nivel de ciudadanía como de prácticas democráticas. Por tanto, este autor, en su investigación, identifica el proceso de gestión de los consejos comunales y su caracterización reconociendo las

prácticas democráticas por ellos desarrolladas, lo que contribuye en esta investigación a determinar dichas prácticas como punto de partida en el diseño de estrategias que sirvan de modelo para mejorar la gestión de las organizaciones comunales en estudio.

Bermúdez y Mejías (2012) en su trabajo de Grado titulado: Consejos Comunales como Actores Sociales Promotores del Desarrollo Comunitario. Caso: Parroquia Altagracia del Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2009, señalan que la creación de los consejos comunales para el año 2006, es muestra de los esfuerzos emprendidos en función de generar mecanismos de participación o formas de organización, que posibiliten consigo el impulso y promoción del desarrollo comunitario.

Bermúdez y Mejías (2012) determinaron aspectos de dicha gestión, vinculados al modelo teórico del desarrollo comunitario; la organización y participación activa de las comunidades en aras de ejecutar acciones que posibiliten el logro del bienestar colectivo, asumiendo el establecimiento de relaciones sociales con carácter democrático, sin embargo, en su estudio, detectaron elementos discordantes con dicho modelo, asociados fundamentalmente, al ejercicio de la contraloría social, orientación e incumplimiento de los proyectos comunitarios.

Esta investigación contribuye a determinar la carencia de control existente en la administración de recursos otorgados a los consejos comunales, como indicador de estudio para crear estrategias de mejoramiento y capacitación de los contralores sociales.

El trabajo de investigación desarrollado por Urdaneta (2011) denominado: "Gestión de proyectos en consejos comunales del municipio Maracaibo ¿eficiente o ineficiente?", busca determinar si se han logrado

niveles de eficiencia en la gestión de proyectos realizados en consejos comunales de las Parroquias Cristo de Aranza, Cecilio Acosta y Juana de Ávila del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, Venezuela, en el cual se calificó la gestión, en su mayoría como efectiva debido al logro del objetivo planteado en los proyectos ejecutados. Ahora bien, este autor califica la gestión, en la mayoría de los casos, como efectiva, debido al logro de los objetivos planteados 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.

Con este aporte podemos distinguir entre una verdadera gestión ejecutada en tiempo útil y efectivo con los recursos en principio asignados, y entre una gestión tardía en la cual se utilizan recursos adicionales o tiempo adicional debido a factores que son necesarios determinar, para así establecer estrategias que permitan subsanarlos y ejecutar los proyectos de forma eficiente.

En este orden de ideas Valencia (2010) en su trabajo de investigación titulado: "Hacia la modernización orgánica y el fortalecimiento democrático de la acción comunal en Colombia", reflexiona sobre historia y perspectivas de la acción comunal en dicho país, determinando y precisando sus experiencias, objetivos y tareas, orientadas en la actualidad a la organización del presente para garantizar el futuro en función de planes, programas o proyectos en proceso de construcción, expresando así realidades históricas y actuales relacionadas con las nuevas actitudes de la organización comunal. Así mismo señala este autor su propósito de determinar el trabajo de estas organizaciones comunales contando con factores positivos en función de las

políticas públicas promulgadas y las expectativas de estas comunidades en el horizonte político en función de un auténtico desarrollo social.

En esta investigación, dicho autor concluye señalando que la acción comunal tiene futuro y por tanto considera necesario dar a conocer aspectos relevantes de su propia trayectoria, desarrollo y metas con el fin de enfatizar y responder de la acción comunal las siguientes interrogantes: ¿De dónde viene?, ¿Dónde está? y ¿Para dónde va?.

Esta investigación orienta la formulación y el diseño de estrategias tomando como modelo acciones positivas emprendidas por las organizaciones comunales históricamente analizadas que nos servirán de base para el desarrollo de planes de control de gestión en las comunidades objeto de este estudio.

www.bdigital.ula.ve

Bases Teóricas.

La Participación ciudadana.

El Diccionario de Etimología de Chile (2013), señala que la palabra participación proviene del latín “*partis*” (*parte*) y “*capere*” (tomar) que significa “tomar parte”. En este sentido es necesario hacer referencia a la expresión “participación ciudadana”, en virtud de la importancia que dicho término tiene para esta investigación, pues constituye el medio a través del cual el ciudadano interviene en la administración de recursos bien públicos o privados para satisfacer las distintas necesidades existentes en la comunidad que habita.

Para Ceballos (2009) la participación ciudadana es comprendida como un proceso social continuo y dinámico en donde los miembros de una comunidad, deciden, aportan y participan en la realización del bien común. Añade este mismo autor que la participación constituye un mecanismo para expresar por medio de actuaciones que se llevan a cabo socialmente, el eficiente y eficaz manejo de los recursos, tomando en cuenta la potencialidad que tiene cada individuo, grupo o comunidad para resolver sus problemas.

En nuestro mundo actual la participación ciudadana ha ido en evolución, bien por factores sociales o bien por factores políticos, dando con ello beligerancia a los asociaciones vecinales en la gestión administrativa de su comunidad, o bien por motivación propia de los ciudadanos, ya que cada día, a nivel mundial, éstos actores sociales afianzan a sus gobernantes, las exigencias en el respeto a los derechos que les asisten y en la satisfacción en la prestación de bienes y servicios públicos, de forma inmediata, oportuna, eficiente y efectiva.

Nuestra constitución venezolana en su artículo 62 establece el principio de participación como el medio idóneo a través del cual el ciudadano venezolano interviene en la formación, ejecución y control de la gestión pública, así como también el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo, es decir el ciudadano participa en la toma de decisiones para la satisfacción de sus necesidades colectivas y el estado es el encargado de satisfacer las mismas prestando apoyo financiero para que sean ellos quienes ejecuten las obras que sean necesarias o urgentes en pro de sus comunidades, logrando así el desarrollo de las mismas. Entendiendo a cada comunidad como el grupo de sujetos que habitan dentro de una misma área geográfica, que comparten, valores y principios comunes y tienen necesidades propias.

Es importante destacar que las necesidades comunitarias anteriormente eran atendidas por el Estado, a través de distintos órganos político territoriales y órganos administrativos. El rol de los ciudadanos era pasivo, pues solo se circunscribía a recibir las prestaciones del Estado para satisfacer sus necesidades. Fue hasta el año 1999 con la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público, y la Ley Orgánica de Régimen Municipal, donde los ciudadanos comenzaron a ejercer un papel más activo en la satisfacción de las necesidades comunitarias, participando vivamente con el Estado en la búsqueda de soluciones eficaces.

La primera gran experiencia de participación ciudadana fueron las asociaciones de vecinos, creadas para trabajar en la satisfacción de necesidades comunes, con el trabajo conjunto de los Municipios. Su debilidad fue no contar con un régimen jurídico sólido por lo que no pudieron ocupar mayor espacio ni alcanzar estabilidad.

La Constitución de 1999 tomó como antecedente esa experiencia y consagró la democracia participativa, establecida en sus artículos 2, 3, 5 y 6, con lo cual el ciudadano ejerce directamente la soberanía popular a través del derecho de participación, consagrado en el artículo 62 de la carta magna donde le otorga al ciudadano el derecho a participar en todos los asuntos públicos de manera directa. Es por ello que este texto normativo constitucional consagra, en su artículo 168, el derecho de los ciudadanos a intervenir en la definición y ejecución de la gestión pública y el artículo 184 numeral 2, del mismo texto constitucional establece el derecho a la participación de los ciudadanos a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales en la formación 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.

En pro de esta participación el texto constitucional creo los Consejos Locales de Planificación regulados en el artículo 182 de la carta magna. constituyéndose como un órgano mixto compuesto por funcionarios públicos y por los ciudadanos, estos son Alcalde, concejales y presidentes de las juntas parroquiales y los representantes de las juntas vecinales. Su función es servir de instancia de concentración de las políticas públicas del Municipio, es decir las grandes decisiones del Municipio deben ser adoptadas por acuerdo entre el Estado y los particulares a través de estos consejos.

Así mismo es necesario destacar la importancia que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal le da al manejo de los recursos públicos por parte de personas tanto naturales como jurídicas mediante transferencia, donación o contratación. En este sentido el artículo 52 de dicha ley establece:

“Quienes administren, manejen o custodien recursos de cualquier tipo afectados al cumplimiento de finalidades de interés público provenientes de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, en la forma de transferencia, subsidios, aportes, contribuciones o alguna otra modalidad similar, están obligados a establecer un sistema de control interno y a rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión de acuerdo con lo que establezca la Resolución indicada en el artículo anterior. Los administradores que incurran en irregularidades en el manejo de estos fondos serán sometidos a las acciones resarcitorias y sanciones previstas en esta Ley”.

Se evidencia por tanto que el manejo irregular de los recursos públicos conlleva a sanciones tanto penales como administrativas debido al interés público que revisten los recursos de la nación, lo que generaría un deterioro

y pérdida irreparable del erario de la nación. De esto es necesario señalar que los miembros de los consejos comunales no escapan a esta responsabilidad, por cuanto el manejo de recursos en su mayoría proviene de entes y órganos financieros de carácter público.

Los Consejos Comunales

Según Dávila (2010) el consejo comunal pretende la participación ciudadana en las políticas públicas de impacto en la comunidad y en la atención de asuntos propios de interés de los miembros de ésta. En este mismo orden de ideas, este autor señala, que el consejo debe orientar su actividad a la solución eficiente de problemas comunes, mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad”.

Los consejos comunales no aparecen expresamente regulados en la Constitución venezolana, sin embargo de conformidad con los fundamentos constitucionales 62 y 70 de nuestra Carta Magna, que consagra el derecho del ciudadano venezolano a participar en la gestión de gobierno y las distintas formas de organización como medio de intervención en los temas políticos, sociales y económicos de la nación, es que el actual gobierno, ha generado acciones con las cuales ha argumentado la profundización del ejercicio de la democracia protagónica y participativa, creando para ello, la figura de los Consejos Comunales, los cuales son concebidos como el medio que permite al pueblo organizado asumir directamente la gestión de las políticas y proyectos, orientados a responder las necesidades, requerimientos y aspiraciones de las comunidades, en la tarea de construir una sociedad en donde prevalezca la equidad y la justicia social.

Según el artículo 2 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales publicada en Gaceta Oficial N° 39.335 de fecha 28 de diciembre del 2009, éstos, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y los diversos proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Los consejos comunales son las asociaciones que reúnen a los miembros de una comunidad, cuya función es promover la participación ciudadana en la satisfacción de las necesidades de la comunidad mediante la formulación de proyectos

El Consejo Comunal debe cumplir con ciertos objetivos entre los cuales se encuentran: A) Articular organizaciones presentes en la comunidad, para diversos propósitos. B) Elaborar planes de trabajo para atacar los problemas que la comunidad puede resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. C) Promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver. Estos proyectos deben ir al presupuesto participativo o a otras instancias de financiamiento. D) Ejercer un control social en todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la comunidad.

En el marco de su gestión, debe diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deporte, medio ambiente, vivienda, entre otros no menos importantes. También actúa como centro de información, promoción de la participación en la identificación de problemas comunitarios.

Personalidad jurídica de los Consejos Comunales:

Entendiéndose la personalidad jurídica como la capacidad de ser sujeto de derechos y obligaciones que tienen tanto las personas naturales y las personas jurídicas propiamente dichas, debemos resaltar que los consejos comunales, como órganos deliberantes, adquieren personalidad jurídica cumpliendo el procedimiento de constitución por ante el Registro Inmobiliario de la circunscripción judicial donde se encuentra asentada la comunidad que representan, de conformidad con lo establecido en el artículo 17 de la ley Orgánica de los Consejos Comunales, a través de la redacción de un acta constitutiva estatutaria en la cual deberán plasmarse quienes serán sus integrantes, y las funciones que desempeñaran cada una de ellas. Así mismo se deberá registrar el Ministerio del Poder Popular con competencia en participación ciudadana.

Como ha quedado explicado up supra los consejos comunales tienen dentro de sus funciones la gestión de proyectos comunitarios, y su atribución específica está enmarcada en el numeral 10 del artículo 21 de la Ley de los Consejos Comunales que señala: “Elaborar el Plan de Desarrollo de la Comunidad a través del diagnóstico participativo, en el marco de la estrategia endógena”. Razón por la cual se hace necesario describir los proyectos comunitarios en virtud de que los mismos constituyen una de las variables de la presente investigación.

Constitución de los Consejos Comunales en el Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

El Municipio San Rafael de Carvajal, antigua “Estovacuy”, nombre indígena que significa “Tierra de las Cocuizas” o también llamada por estos nativos como Sabana Larga, por constituir una región de larga extensión sobre una meseta. Fue fundada el 20 de octubre de 1670 por el encomendero español “Don Baltazar de Carvajal y fue elevado al rango de municipio en el año 1990. Su población, de acuerdo al Censo Nacional registrado en el año 2011, realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), era de 55.596 habitantes (Corpoandes, 2009)

Este municipio está ubicado en la región Centro Occidente del Estado Trujillo de Venezuela y según información aportada por Corpoandes y la División de Catastro de la Dirección de Ingeniería de la Alcaldía de San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, dentro de sus características podemos destacar que el mismo tiene una área geográfica de ciento veinte kilómetros cuadrados (120 Km²), y sus límites comprenden por el NORTE: Parroquia Pampanito II del Municipio Pampanito y Motatán del Municipio Motatán; por el SUR: Parroquias Juan Ignacio Montilla y la Beatriz del Municipio Valera, Chiquinquirá del Municipio Trujillo y Santiago del Municipio Urdaneta; ESTE: Parroquia Chiquinquirá del Municipio Trujillo, y OESTE: Parroquias Mercedes Díaz y San Luis del Municipio Valera y Motatán del Municipio Motatán del Estado Trujillo.

Con relación a sus coordenadas geográficas, dicho municipio se localiza entre las coordenadas geográficas 09°22'22" de Latitud. Está ubicado a seiscientos cincuenta y siete metros sobre el nivel del mar (657

m.s.n.m.) con una temperatura que oscila los veinticuatro grados centígrados (24°C).

Dentro del municipio se realizan diversas actividades económicas, destacándose entre ellas las actividades comerciales, agrícolas, turísticas y artesanales que constituyen fuente de ingresos propios de este municipio contribuyendo con ello a la sustentabilidad y desarrollo del mismo.

Es importante señalar en torno a su División Político Territorial que a este Municipio lo constituyen cuatro parroquias denominadas: a) Carvajal que está compuesta por los siguientes sectores: Carvajal, Alto de La Cruz – Loma de Los Prados, Loma de San Rafael, El Cumbe, Alto de La Cruz Parte Baja, Loma del Tambor, Loma de San Isidro, Jiménez – San Pablo de Jiménez, La Arboleda; b) Antonio Nicolás Briceño: integrada por los sectores: La Cejita, Cuba - Mesa de Chipuén, El Paramito – El Cedral; c) Campo Alegre: integrada por los sectores Campo Alegre, Jiménez – San pablo de Jiménez, El Filo de San Rafael; y d) José Leonardo Suárez compuesta por los sectores La Meseta de Chimpire, El Fandeo, El Paramito – El Cedral, El Turagual. A su vez estos sectores están integradas por un sin número de caseríos, poblados, barrios y urbanizaciones todos entrelazados, ya que el municipio cuenta con una gran diversidad de clases sociales que conviven sin distinción alguna y de forma mutua, es decir, las zonas residenciales no se encuentran sectorizadas por divisiones o clases económicas, sino que en una misma zona habitan personas de diversas clases sociales.

Igualmente se hace necesario destacar que el Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo no solo ha sido objeto del establecimiento de consejos comunales dentro de sus respectivas parroquias, sino que cabe acotar, que en él, se ha constituido un gran número de bancos o consejos

comunales que sin lugar a dudas han manejado importantes cantidades de dinero por aportes tanto de los entes públicos territoriales nacionales, estatales como municipales, así como del Consejo Local de Planificación y del Consejo Federal de Gobierno. Por tanto El Municipio cuenta con los siguientes consejos comunales, descritos en la siguiente tabla:

CUADRO No.1
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA
ANTONIO NICOLAS BRICEÑO

No.	CONSEJO COMUNAL	COOPERATIVA	COMUNIDAD
1	Progresista por la Hoyada	Progresista por la Hoyada	La Hoyada
2	Unidos por la Hoyada	Unidos por la Hoyada 2007	La Hoyada
3	Rafael Urdaneta	Rafael Urdaneta	La Hoyada
4	Hermanidad Comunitaria	La Hoyada 1	La Hoyada
5	La Cejita	Cejitence Emprendedores	Av. Bolívar y Sector el Pepo
6	Urbanización Raúl Leoni	COOPACOM, R. L.	Urb. Raúl Leoni
7	Socialismo 2021	Socialismo 2021	Av. Bolívar
8	San Benito	Forjadores del Futuro 2020, R.L.	La Cejita
9	Samán de la Laguna	El Samán de la Laguna	La Cejita
10	La Cruz de la Misión	Los Misioneros	Pie de Sabana
11	El Soberano	Soberano 2021	La Cejita
12	Palma Sola	Palma Sola, R.L.	Callejón Palma Sola, las negras 1,2,3,4.
13	Rafael Rangel	Unidos por San Rafael Rangel	Callejón El Sapito
14	Callejón Libertador	El Pueblo de Pie Sabana, R.L.	El Libertador
15	Comunidad Cristiana Luz	Luz y Vida de Pie de Sabana	Pie de Sabana
16	Los Mangos 1, 2 y 3	Los Mangos Bolivarianos	Pie de Sabana
17	Los Mirabelitos	Mirabel 1 y 2, R.L.	Eje Vial
18	María Isabel de Chávez	Primer Avance 07, R.L.	Eje Vial
19	Mirabel	Rosa Inés, R.L.	Eje Vial
20	El Poder del Pueblo	El Poder del Pueblo	Pie de Sabana
21	Comunidad Unida Antonio José de Sucre	Comunidad Unida Antonio José de Sucre	Pie de Sabana
22	Igualdad Social Bolivariana	Igualdad Social Bolivariana	Eje Vial

Fuente: Sala Técnica de la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal.

CUADRO No.2
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA
CAMPO ALEGRE

No.	CONSEJO COMUNAL	COOPERATIVA	COMUNIDAD
23	Las Brisas	Por la Dignidad de las Brisas, R.L.	Sector Las Brisas
24	Asociación Civil ASOJUV	Sector la Juventud Parte Alta	Cuba parte Alta
25	Asociación Civil El Limón	ASOVELIM, R.L.	El Limón
26	Cantarrana	Cantarrana	Cantarrana
27	El Bien Común		San Pablo de Jiménez
28	La Esperanza del Chama	La Esperanza de Progreso del Chama, R. L.	El Chama y la Esperanza.
29	El Paraiso	Vecinos del Paraiso Acovepa, R. L.	La Hoyada Parte Alta
30	El Renacer de la Juventud		Cuba La Juventud Parte Alta
31	La Bolivariana	La Bolivariana, R. L.	Avenida Principal Cuba
32	Aeropuerto La Bolsa		Aeropuerto La Bolsa
33	La Matera	La Bendición de la Matera	La Matera
34	La Unión La Matera	Unidos para triunfar por la Matera, R.L.	La Unión La Matera
35	Miraflores	El Pueblo Unido de Miraflores	Miraflores
36	Negra Matea	Niña Rita, R.L.	La Negra Matea.
37	El Amparo pasaje 0-4	Los Forjadores de Buenas Obras El Amparo	El Amparo Pasaje 0-4
38	Rafael Quevedo Urbina	Tierra de Nubes	La Tinajita, el Cafetal
39	Sabana de Cuba	Estovacuy, R.L.	Sabana de Cuba
40	San Rafael	Mi Gran Proyecto por San Rafael	San Rafael Parte Alta
41	Santa Rosa	Santa Rosa Unida, R.L.	Santa Rosa
42	Elidio Montilla	Elidio Montilla, R. L.	Colón hasta la Santa Ana
43	Cantaclaro	Manuel Morillo	Cantarrana
44	Ezequiel Zamora	Fuerza Poder y Triunfo	La Matera Parte Baja
45	Campesinos al Poder	Campesinos al Poder XI	San Pablo de Jiménez parte baja.
46	La Esperanza es el cambio	La Esperanza es el cambio	Rurales de Cuba
47	Sabana de Cuba Parte Baja	Sabana de Cuba Parte Baja	Sabana de Cuba Parte Baja
48	El Parque	Temática popular comunitario	El Parque
49	Virgen del Carmen	Alianza Bolivariana Virgen del Carmen	Campo Alegre
50	Las Rosas	Un Cariño para Cuba	Las Rosas

Fuente: Sala Técnica de la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal.

CUADRO No.3
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA
CARVAJAL

No.	CONSEJO COMUNAL	COOPERATIVA	COMUNIDAD
51	Alto de la Cruz	Comunitaria Alto de la Cruz, R.L.	Alto de la Cruz
52	El Cambullón	La Unión del Cambullón 2013, R.L.	El Cambullón
53	El Corozal	El Hombre del Anillo	El Corozal
54	El Filo Parte Alta	Unidos por la Paz V, R.L.	El Filo Parte Alta
55	El Filo Parte Baja	El Filo, R.L.	El Filo Parte Baja
56	El Mirador	El Mirador	El Mirador
57	La Arboleda	Desarrollo Integral la Arboleda 2006	La Arboleda
58	La Cabecera	Camino Hacia el Alto	La Cabecera
59	La Victoria	La Victoria de la subida del Rio, R. L.	La Subida del Rio
60	Las Lomas de San Rafael	La Zeta de San Rafael	Las Lomas de San Rafael
61	Las Lomas de San Isidro	San Isidro Labrador	Las Lomas de San Isidro
62	Estovacuy	Estovacuy, R. L.	Filo parte alta y el Llano
63	Jardín de las Mesetas	Jardín de las Mesetas	Las Mesetas de San Genaro
64	Brisas de San Genaro		San Genaro
65	Antonio José de Sucre	Antonio José de Sucre	Las Mesetas
66	San Genaro y la Unión	Unidos 2008	San Genaro y la Unión
67	Plaza Bolívar de Carvajal	Todos Unidos por Amor	La Horqueta
68	San Bartolo	San Bartolo R.L.	Bajada del Rio
69	La Misión	La Misión de Carvajal	2da. Av. Sector la Misión
70	Plaza Bolívar de Carvajal	Plaza Bolívar de Carvajal	Carvajal
71	Brisas de la Esperanza	Brisas de la Esperanza	Sector La Esperanza

Fuente: Sala Técnica de la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal.

CUADRO No.4
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA
JOSE LEONARDO SUAREZ

No.	CONSEJO COMUNAL	COOPERATIVA	COMUNIDAD
72	El Trapiche	Nuestros Sueños, R.L.	El Turagual
73	Mesa de Chipuén	Unión y Progreso mesa de Chipuén, R.L.	Mesa de Chipuén
74	Mesetas de Chimpire parte Alta	Los Fraternal de las Mesetas de Chimpire	Mesetas de Chimpire
75	San Antonio	La Buena fe del Turagual	San Antonio
48	El Parque	Temática popular comunitario	El Parque
76	San José	Las Brisas del Turagual	San José y Mapreca
77	Santa Rita de Jiménez	Nuevos Aires 501	Santa R. de J.
78	Pablo Niño	Pablo Niño, R.L.	Entrada Turagual
79	Pie de Sabana	Pie de Sabana 12 R.L.	Chimpire Calle Vieja
80	Caucaguita	12 de Octubre	Mesetas
81	Las Raíces del Fandeo	Las Raíces	Mesetas
82	José Gregorio Hernández	José Gregorio Hernández	Mesetas
83	Callejón Cruz Carrillo	Callejón Cruz Carrillo	Callejón Cruz Carrillo
84	El Ramal Coco Frio		El Ramal Coco Frio
85	El Paramito	El Paramito de Chimpire	El Paramito
86	Chimpire	24 de Julio	Chimpire
87	Av. Principal El Turagual	Av. Principal El Turagual 2021	El Turagual
88	La Santísima Trinidad	El Tren de la Esperanza XX	El Turagual
89	Las Brisas del Turagual	El Porvenir de Venezuela	El Turagual
90	Convoco III	La Victoria Turagual	Convoco III
91	San Benito	Los Vencedores del Turagual	San Benito
92	Santa Bárbara	Barbarita	El Turagual
93	El Turagual Todos Unidos	El Turagual Todos Unidos	El Turagual
94	Nuestra Formación Esperanzadora	Nuestra formación Esperanzadora	El Turagual
95	Líderes en Acción	Líderes en Acción	El Trompillo, Turagual

Fuente: Sala Técnica de la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal.

Todos estos consejos comunales han gestionado proyectos dedicados al desarrollo y bienestar de las comunidades a las cuales pertenecen, sin embargo, en este estudio se dará a conocer la eficiencia de dichas gestiones en pro del fortalecimiento de las comunidades carvajalenses.

Gestión de proyectos.

La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad establecidos, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad. (Nunes, 2011).

En resumen, la gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la gestión de proyectos, forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control.

Planificación

Una vez desarrollado el antecedente de las distintas organizaciones vecinales que sirven de instrumento para la concreción del derecho a la participación, así como el fundamento constitucional y legal de este preciado derecho en la intervención de la gestión pública, es necesario entonces conocer, que para el logro de estos fines los ciudadanos tengan la capacidad necesaria y un mínimo de instrucción sobre la planificación y todos los elementos que de ella se desprende, a fin de obtener de dicha gestión los resultados esperados y con el uso eficiente de los recursos que le fueren asignados a dichos entes vecinales.

Para el autor Ander Egg (2007), la planificación es la acción que utiliza un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en actividades articuladas entre sí, y que han sido previstas anticipadamente; cuyo propósito es influir en el curso de determinados acontecimientos que buscan alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de los recursos escasos o bien limitados.

A este respecto se refiere el autor a la planificación como una serie de acciones engranadas entre sí que influyen en el destino deseable de los acontecimientos, por tanto consideramos que en todos los hechos de la vida debe existir la planificación para obtener un resultado óptimo de los objetivos planteados. En este sentido, es preciso acotar, que el propósito de esta investigación radica en desarrollar el concepto de planificación desde el punto de vista comunitario y la relación de estas entidades con los diversos organismos nacionales, estatales y municipales en la ejecución de sus proyectos sociales para la satisfacción de sus necesidades.

Es necesario destacar igualmente, que aun cuando los proyectos a ejecutar por las comunidades sean muy urgentes o pequeños es necesario que se apliquen los planes idóneos para lograr con ello el resultado óptimo esperado.

La planificación como elaboración de planes, programas y proyectos.

El autor Ander Egg (2007) en su obra Introducción a la Planificación Estratégica, hace referencia al tema de la planificación como la elaboración de planes, programas y proyectos, que implica plantearse varias cuestiones: en primer lugar, señala el autor, concebirla como algo que se realiza permanentemente y, en segundo lugar, supone un sistema de planificación, en el que se elaboran planes y programas, como un plan situacional. Para ello es necesario, continúa el autor, crear un conjunto de organismos, mecanismos y relaciones funcionales, a través de los cuales la administración pública y la sociedad civil mediante sus actores sociales y diferentes organizaciones, directa o indirectamente, de algún modo están integradas. Implica por tanto, según este autor, una efectiva coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo los programas y los responsables de formularlos. Así mismo debe tomar en cuenta e incluir en la planificación la opinión de lo que otros pretenden realizar, para evitar a futuro contradicciones e incidencias en la ejecución de los planes.

En síntesis podemos concluir diciendo que la planificación consiste entonces en utilizar procedimientos para incluir organización y racionalidad a la acción en la búsqueda de sus metas y objetivos propuestos, tomando en cuenta que siempre los recursos con que se cuentan para ejecutarlos serán escasos.

Fases o momentos metodológicos de la planificación.

El autor Ander-Egg (2007) hace referencia a los momentos o fases metodológicas, atinentes a la operacionalización de la planificación propiamente tal. Distingue según lo hace Matus citado por este autor, cuatro momentos:

a. Momento analítico explicativo (diagnóstico)

Este es el momento donde se formula el diagnóstico. Para elaborar el diagnóstico, es preciso realizar un ensamble articulado de cuatro niveles de análisis, a saber:

- Descripción / clasificación de la situación estudiada y de los factores que han contribuido a producirla
- Prognosis o predicción del comportamiento futuro.
- Juicio o evaluación de la situación – problema, es decir comprensión analítica/explicativa de esa realidad.
- Factores y actores sociales relevantes que influyen en la situación.

b. Momento normativo (plan).

Aquí se trata de responder a la cuestión del “debe ser” del plan; hace referencia a lo que se quiere llegar. A través de este diseño del “debe ser”, se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. Este momento viene a ser como un marco

referencia que, por una parte, configura un sistema de valores que inspira direccionalidad a la acción y, por otra, ofrece objetivos y finalidades últimas que se sitúan en el horizonte utópico.

c. Momento estratégico.

En esta etapa se da respuesta a la interrogante ¿qué camino ir haciendo?, y a partir de la situación inicial (momento analítico explicativo) y teniendo en cuenta el momento normativo, habrá que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema social. Para actuar eficazmente, se hace necesario el “cálculo situacional interactivo” entre todos los actores y factores sociales presentes en la situación, ya sea su papel positivo, negativo o neutro.

A partir de la intencionalidad de todos los actores sociales implicados, surge el problema de los obstáculos y restricciones para llegar a la situación objetivo. Aparece aquí la cuestión de la viabilidad del plan en lo político, lo económico, lo social, lo cultural, lo ecológico, lo ético, y también en lo institucional organizativo.

En síntesis el propósito de esta meta es plantearse qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial, de acuerdo a los cambios que hay que realizar para llegar a la situación objetivo que se pretende alcanzar y sobre todo cómo superar los obstáculos y restricciones que dificultan la realización de las operaciones y actividades propuestas.

d.- Momento táctico operacional.

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un arco de coyuntura entre

la situación inicial hasta la situación inmediata cualquiera que permite avanzar hacia el cumplimiento del plan o programa.

Señala este autor además, que es necesario comprender un aspecto sustantivo de la metodología de la planificación: la totalidad del proceso resulta de las mutuas implicaciones de cada fase, al mismo tiempo que cada una de ellas interaccionan y retro actúan sobre las otras.

Una vez analizados los elementos que conforman a la planificación para que ésta obtenga el logro de las metas propuestas es necesario entonces conocer más a fondo la definición de proyecto que viene a constituir la serie de procesos concatenados entre sí para producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, como elemento intrínseco de la planificación. Más aun, este enfoque potencia la cultura organizacional en cuanto a la previsión y ejecución de las actividades a realizar.

Proyecto.

Los proyectos consisten en reunir varias ideas para llevarlas a cabo y durante un espacio temporal con el cual se busca alcanzar objetivos específicos. Se elaboran los proyectos a fin de llevar a cabo una programación de las actividades a realizar, y también a su vez se logra demostrar al ente u organismo financiero los pasos, costos y operaciones a ejecutar en la consecución de los mismos.

La diferencia entre el concepto de plan y de proyecto radica en que este último forma parte del primero y va a dar lugar a la ejecución de los

objetivos específicos propuestos en el plan, aunado a ello, conlleva una serie de actuaciones concatenadas entre sí que van modificándose a medida que se ejecuta dicho proyecto.

A este respecto el autor Ander-Egg (2000: p.18) afirma que el proyecto *“se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado”*.

Añade igualmente este autor que el propósito del proyecto es alcanzar un resultado (efecto concreto que se logra con su realización) o un producto (elemento material o de servicio que se genera para producir un efecto), este se realiza dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo dados.

Fases del Proyecto:

Según Ander-Egg, (2000) para la realización de un proyecto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Denominación:

Se hace indicando de una manera sintética y mediante un título, lo que se quiere hacer, como por ejemplo la creación de un centro social, servicio de ayuda a domicilio, entre otros).

2. Naturaleza del proyecto.

Consiste en un conjunto de datos que hacen la esencia del mismo y entre esos datos tenemos:

- a. Descripción del proyecto: en este punto se define y se caracteriza la idea central de lo que se pretende realizar.
- b. Justificación: en este caso debemos explicar la prioridad urgencia del problema para el que se busca solución, además justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.
- c. Marco institucional: en este sentido se describe la institución responsable de la ejecución.
- d. Finalidad del proyecto: acá se describe el impacto que se espera lograr.
- e. Objetivos: en este nivel se distingue entre el objetivo principal o general del proyecto, en este caso viene a ser el propósito central del proyecto y los objetivos específicos también llamados inmediatos o complementarios, que constituyen los ulteriores pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general.
- f. Metas: las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los

insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades.

g. Beneficiarios: esto es la descripción de los destinatarios del proyecto, es decir a los sectores o comunidades a quien va dirigido.

h. Productos: estableciendo el resultado que se obtendrá de dichas actividades, como por ejemplo resultados materiales, tales como número de viviendas construidas o mejoradas, escuelas construidas, entre otros; y/o servicios prestados tales como personas capacitadas, servicios proporcionados o créditos otorgados.

i. Localización física y cobertura espacial: el primero consiste en determinar el emplazamiento o el área en donde se ubicará, y el segundo, indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto a prestación de servicios o área de influencia.

3. Actividades y tareas a realizar.

Entendiéndose ésta como la sucesión de quehaceres y aconteceres que tiene el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos dentro de un periodo determinado.

4. Métodos y técnicas a utilizar.

En este nivel hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

En este apartado se elabora un plan de duración de cada una de las actividades, y esto permite juzgar la factibilidad del proyecto que consiste en establecer si existe una distribución uniforme del trabajo y si se considera suficiente el tiempo para obtener los productos básicos que se necesitan.

6. Determinación de los recursos necesarios.

Todo proyecto requiere de bienes, medios o servicios para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Existen cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

7. Cálculo de los costos y elaboración del presupuesto.

En el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y calificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento y gastos imprevistos que se podrá calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos, todo ello expresado en términos monetarios.

8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto.

En el diseño del proyecto debe quedar claramente presentada la estructura de gestión para la ejecución del mismo. Esta es la columna vertebral en torno a la cual se estructuran y secuencia las distintas actividades. Se asignan responsabilidades a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades.

A este respecto Cartay, (citado por Urdaneta, 2011:359), define la gerencia de Proyectos como *“la planificación, organización, dirección y control de los recursos asignados a un proyecto que debe ser completado para alcanzar metas y objetivos específicos”* (cursivas del autor). Al respecto, Urdaneta (2011:359) señala que este concepto tiene un carácter integral, ya que en la gestión se incluyen la fuerza laboral, equipos, facilidades, materiales, elementos financieros, informativos, tecnológicos, para que el proyecto pueda ser alcanzado eficientemente, esto es, en la fecha predeterminada, dentro de los costos presupuestados, en concordancia con las especificaciones técnicas, persistiendo buenas relaciones entre el personal involucrado y, en completa armonía con los factores ambientales cambiantes (legales, sociales, políticos, económicos y tecnológicos).

9. Indicadores de evaluación del proyecto.

Son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas.

En este sentido entendemos la ejecución de proyectos como la fase de concreción u operacionalización de las actividades planteadas en las fases previas del proceso de planificación. En esta fase se revisan nuevamente los aspectos planificados y se comprueba el estado de avance del proyecto, y si es factible, se observan los cambios, se establece un seguimiento y se reporta el desarrollo del proyecto.

Otros indicadores definidos por el autor Briones (2006:p.44-46), citado por Urdaneta (2011) son los relacionados con:

- a) Efectividad: relación entre el resultado obtenido y la meta programada dentro de un cierto objetivo.
- b) Eficacia: grado en el cual se alcanzan las metas en relación al tiempo programado para su logro, con independencia de los costos implicados.
- c) Eficiencia: se define como la eficacia en relación con los costos del proyecto o programa.

10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto.

Estos son los factores externos significativos sobre los cuales la administración o dirección del proyecto puede no tener ningún tipo de control, pero que resultan esenciales para el éxito del proyecto.

En el proceso de ejecución pueden interferir diversos factores que pudieran limitar la puesta en marcha del proyecto o su cabal conclusión, por esta razón es necesario dentro del proceso de evaluación tomar en cuenta dichos factores externos condicionantes para el logro de los efectos e impacto del proyecto, que eximen de responsabilidad a los gestores del proyecto. Dentro de estos factores tenemos:

1. La Tasa de inflación:

Definida por Blanco (2001:18) “**como un incremento sostenido en el nivel agregado de precios**” (negritas del autor). Este autor añade que la misma puede generarse a través de dos vías:

a) Por Expansión: o crecimiento, de la demanda del consumidor al tiempo que la cantidad ofertada permanece invariable; y

b) Por contracción: o reducción de la oferta del productor mientras permanece invariable la cantidad demandada.

Agrega asimismo que en ambos casos los precios del producto tienden a subir.

2. Devaluación:

El autor Zorrilla (2004) afirma que la devaluación ocurre cuando se eleva el precio de la moneda extranjera respecto de la nacional.

Considera este autor que este fenómeno es un reflejo del desorden monetario y económico que han producido las políticas económicas de un gobierno debido al enorme aumento del gasto público, sobre todo en países cuyo desarrollo está en proceso, en donde se crea un déficit presupuestario que se cubre, entre otros recursos, con endeudamientos exteriores y emisiones de nuevas cantidades de dinero. En consecuencia, parafraseando lo dicho por este doctrinario la devaluación consiste en corregir un desequilibrio en el intercambio de bienes y capital, agotando desfavorablemente las reservas de divisas.

Este mismo autor señala que la devaluación presenta dos enfoques:

a) Pérdida del poder adquisitivo del dinero o disminución de los bienes y servicios que se pueden comprar con él.

b) Pérdida del valor de una moneda en relación con las monedas extranjeras (divisas)".

Es importante destacar que la devaluación produce un incremento elevadísimo de los precios de bienes y servicios y por tanto puede afectar sobremanera la ejecución de los proyectos previstos, trayendo como consecuencia la gestión ineficiente de los mismos. Se hace necesario el establecimiento de políticas gubernamentales que conlleven a la merma del gasto público y al endeudamiento financiero para evitar la aparición de este factor determinante en la gestión.

3. Necesidad y Escasez:

Parafraseando lo señalado por Zorrilla (2004), las necesidades están representadas por la sensación de una falta o carencia que para satisfacerla se requiere de una persona o de un objeto. Por tanto señala este autor, que las necesidades son en primera instancia ciertas apetencias que experimenta el hombre y que provocan un desequilibrio orgánico. Ese desequilibrio se restituye en cuanto se aplica el satisfactor correspondiente.

Continúa el referido autor señalando que a diferencia del deseo la necesidad es falta de algo. El deseo tiene carácter psicológico en tanto que las necesidades tienen carácter fisiológico. Es por ello que en la economía las necesidades las resuelve el hombre por medio de los bienes o servicios y los actos económicos tienen la finalidad de allegarse medios escasos para satisfacer sus necesidades. Sin embargo esta actividad económica representa un esfuerzo que a veces se vuelve complicada debido a la escasez o rareza de los medios para satisfacer las necesidades.

4. El acaparamiento

Para esta investigación el término acaparamiento se define como la práctica que consiste en retener o comprar bienes en grandes cantidades,

antes de que lleguen al mercado de consumo, con el fin de venderlos cuando los precios de los mismos resulten superiores a los actuales.

El autor Morles (2007) define el acaparamiento como una restricción de la oferta, circulación o distribución de bienes o servicios de primera necesidad o básicos.

5. La especulación.

Para este mismo autor la especulación es la enajenación de bienes o la prestación de servicios declarados de primera necesidad a precios superiores a los fijados por las autoridades competentes.

6. Asignación de recursos.

En este sentido Lovera (2008) señala que los consejos comunales (y otros de su misma naturaleza) pueden expresar y canalizar las demandas y necesidades de la comunidad que representan, pero están sometidas a una relación de subordinación a los organismos del poder central de los cuales depende que le asignen competencias y recursos para emprender sus proyectos.

En este orden de ideas es necesario expresar que la puesta en marcha de los proyectos requiere de una serie de pasos a seguir para obtener un feliz término. Por esta razón la Ley Orgánica de los Consejos Comunales establece esa serie de pasos y los denomina Ciclo Comunal, el cual conlleva a un conjunto de actividades de obligatorio cumplimiento a fin de ilustrar a los voceros de los consejos comunales en la forma y modo de ejecutar y evaluar los proyectos propuestos en beneficio de las comunidades.

El Ciclo comunal

El artículo 44 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales establece las etapas necesarias para la implementación de tales proyectos, a saber: diagnóstico; planificación; presupuesto; desarrollo y ejecución, y control, a todo esto la ley lo denomina CICLO COMUNAL.

A tales efectos dicho artículo lo define, dentro del marco de las actuaciones de los consejos comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta como una expresión del poder público a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social. La última de estas unidades mencionadas realiza la fase de evaluación de la planificación.

El artículo 45 de la ley en mención desarrolla estas fases describiéndolas a tenor siguiente:

- 1. Diagnóstico:** esta fase caracteriza integralmente a las comunidades, se identifican las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad. Esta actividad es realizada por el consejo comunal, a través de su órgano ejecutivo y de acuerdo a la forma de organización de los comités de trabajo. Este diagnóstico se realiza mediante una consulta abierta, a través del cual se consulta a los miembros de la comunidad sobre cuáles son los principales problemas existentes y cuál sería la forma idónea de resolverlos.

Este proceso se realiza periódicamente de acuerdo a lo establecido en los estatutos que rigen al consejo comunal.

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

Las actividades del consejo comunal deben ser organizadas y priorizadas de conformidad con las necesidades detectadas en la comunidad y esto constituye un elemento indispensable para la elaboración del presupuesto.

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

Estos recursos pueden ser asignados por el Estado y; podrán ser generados a consecuencia de la realización de actividades económicas y, por último, podrán ser captados por la unidad administrativa y financiera comunitaria de los miembros de la comunidad. Este es el instrumento mediante el cual se estiman los ingresos anuales del consejo, necesarios para cubrir sus gastos, tanto operativos o de funcionamiento como de inversión.

El presupuesto debe ser elaborado conjuntamente con el Plan Comunitario de Desarrollo Integral, pues deberá prever los gastos necesarios para ejecutar los proyectos establecidos con carácter general en el Plan. Corresponderá a la Unidad administrativa y financiera comunitaria promover la participación ciudadana en la elaboración de este presupuesto. Este

proyecto de presupuesto junto con el proyecto de Plan, deberá ser sometido a la aprobación de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas. En definitiva el presupuesto es parte integrante del plan.

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

El plan de desarrollo de la comunidad y su presupuesto se concretan en los proyectos, por tanto los mismos deben responder a las áreas de trabajo contenidas en el plan de desarrollo de la comunidad. Una vez aprobado el plan y el presupuesto, el órgano ejecutivo procederá a aprobar el plan de trabajo, que es la ordenación sobre cómo se procederá a ejecutar el Plan y el Presupuesto. Cada uno de los comités debe diseñar un plan de trabajo donde se establezca el cronograma de ejecución de los proyectos y los mismos serán elaborados a través de la consulta de la comunidad de conformidad con los estatutos.

Una vez aprobado por los planes de trabajo, cada comité promoverá la elaboración de los proyectos, que deben adecuarse al proceso de diagnóstico y consulta previamente elaborado. Los proyectos podrán ser propuestos por la comunidad o por los propios comités, pero corresponderá a estos su aprobación y posterior remisión a la asamblea de ciudadanos y ciudadanas para su respectiva autorización.

Al aprobar el proyecto, la asamblea, con auxilio de la unidad administrativa y financiera comunitaria, deberá verificar la previsión presupuestaria, es decir, que el proyecto haya sido creado en el presupuesto establecido para tal fin. Asimismo, deberá comprobar la disponibilidad

presupuestaria, es decir, que existan recursos para sufragar los gastos del proyecto. Si no hubiere disponibilidad deberá acordarse la rectificación del presupuesto, sea suprimiendo gastos previamente aprobados o procurando ingresos extraordinarios sean asignados o generados.

Tipos de Proyectos:

La guía práctica de los consejos comunales (2010) señala: “son varios los proyectos que pueden emprender los consejos comunales”. A continuación se describen algunos ejemplos:

a) Los proyectos socio productivos: consagrados en el artículo 46 de la ley Orgánica de los Consejos Comunales y están orientados a la generación de recursos por las actividades llevadas a cabo por los miembros de los consejos comunales y que podrán generar utilidades destinadas a sufragar los gastos de la comunidad. Entre ellos los proyectos de gestión de servicios públicos.

b) Los proyectos sociales: son aquellos deficitarios, es decir, que no derivan en la obtención de ingresos pues se destinan a dar prestaciones a los sectores más necesitados de la comunidad.

c) Los proyectos de infraestructura: son los destinados a implementar o mejorar la infraestructura de la comunidad en materia vial, de alumbrado, parques, etc., y no generan recursos.

Ejecución de los proyectos.

Una vez aprobado el proyecto en la asamblea de ciudadanos y ciudadanos como ente decisor la unidad ejecutiva procederá a ejecutar el proyecto, dentro del cronograma estimado y de acuerdo al presupuesto. Si se presentare una modificación del proyecto aprobado, el tiempo de ejecución se extenderá y el presupuesto no será suficiente para el cumplimiento del mismo.

En la ejecución del proyecto existen dos formas: ejecución directa y ejecución indirecta.

A. Ejecución directa:

Es aquella que realiza el consejo comunal a través de su órgano ejecutivo o mediante empresas creadas especialmente para tal fin, que podrán ser cooperativas. Aquí el proceso es asumido y ejecutado por la propia comunidad.

B. Ejecución indirecta:

Es aquella realizada por un tercero, que es contratado a tal fin por el órgano ejecutivo. Caben aquí dos supuestos:

a. Proyectos ejecutados por el Estado.

Los proyectos pueden ser ejecutados por el Estado. Así sucede comúnmente cuando el consejo comunal aprueba un Proyecto con la asistencia del Consejo Local de Planificación Pública y el proyecto es

ejecutado directamente por el municipio. En este caso el consejo no administra recursos públicos.

b. Proyectos ejecutados por contratistas privados.

Son ejecutados por particulares o terceros por cuenta del consejo. Se deben seguir los concursos previstos en la ley de Contrataciones Públicas estos son: consulta de precios, concurso abierto, concurso cerrado.

También puede aplicar el procedimiento de contratación directa establecido en los artículos 76 y 77 de la Ley de Contrataciones Públicas a través del cual el consejo comunal podrá contratar sin solicitar la presentación de ofertas, es decir, sin consultar antes el precio ofrecido.

La guía práctica de los consejos comunales (2010) señala: “en la práctica, el procedimiento de selección de contratistas que aplique será tramitado por la comisión comunal de contratación y la decisión sobre el contratista seleccionado será adoptado por la máxima autoridad del consejo, es decir, por la asamblea de ciudadano y ciudadanas. Si el procedimiento a aplicar es concurso abierto o concurso cerrado, podrá solicitarse el apoyo del servicio nacional de contrataciones (artículo 19 LCP). Sin embargo, en el caso de la consulta de precios, si el monto del contrato en caso de adquisición de bienes muebles y servicios no supera las 2.500 U.T., o en el caso de contratos de obras, las 10.000 U.T., el procedimiento podrá ser tramitado directamente por el órgano ejecutivo (artículo 75 LCP)”.

En definitiva los consejos comunales en la selección contratistas para la ejecución de obras, compras de bienes o servicios deberá en todo caso ceñirse a las disposiciones de la Ley de Contrataciones Públicas que es la ley reinante en materia de contratación pública.

La Contraloría Social.

Ejerce las funciones de evaluación y control sobre la ejecución de los proyectos previstos por el consejo comunal, verificando con ello el cumplimiento, efectividad y optimización de las obras previstas.

Objetivos de la Contraloría Social.

1. Contribuir con el cumplimiento de las Leyes y Procedimientos en la ejecución de las obras, servicios, programas y proyectos financiados con fondos públicos.
2. Programar la participación social, independiente y patriótica de la ciudadanía.
3. Promover la participación ciudadana en función de una justicia social.
4. Incentivar la confianza ciudadana en la incorporación social a la vigilancia sobre los recursos destinados a satisfacer las necesidades de la colectividad.
5. Promover líderes comunitarios.
6. Detectar a tiempo irregularidades, desviaciones de los recursos destinados a obras, servicios, programas y proyecto; y poder dar sugerencias de soluciones.

7. Debe rendir cuenta pública de su gestión ante la Asamblea de Ciudadanos.

Puede ser un contralor social quien ejerce la contraloría dentro del Consejo Comunal, al cumplir con las funciones que le son inherentes, en virtud de un nombramiento por parte de la Asamblea de Ciudadanos

Además puede ser un representante de la comunidad que colabora en la fiscalización, control y vigilancia de los recursos para los programas, proyectos, servicios y obras de infraestructura, ejecutados por los gobiernos nacional, regional, estatal y municipal, así como por la comunidad dentro de la Parroquia o el Municipio.

Requisitos para ser Contralor Social.

El artículo 13 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales señala que para ser electo o electa se requiere:

- a. Ser habitante de la comunidad, con al menos, seis (06) meses de residencia en la misma, salvo en los casos de comunidades recién constituidas o circunstancias de fuerza mayor.
- b. Mayor de quince (15) años.
- c. Disposición y tiempo para el trabajo comunitario.
- d. Estar inscrito en el REP, en el caso de ser mayor de edad.
- e. No ocupar cargos de elección popular

CUADRO No. 5: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Proponer estrategias para el desempeño de la gestión de proyectos en los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Dimensión	Indicador	Item
1. Analizar el desempeño de la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.	Evaluación	Efectividad	1, 2
		Eficacia.	3, 4
		Eficiencia	5
2. Identificar los factores que afectan la eficiencia en la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.	Factores determinantes de la ejecución	Inflación	6, 7
		Devaluación	8
		Necesidad y escasez	9, 10
		Acaparamiento	11
		Asignación de recursos	12, 13
	Planificación	Diagnóstico	14, 15
		Justificación	16, 17
		Metas	18, 19
		Elaboración del presupuesto	20, 21
		Determinación de los plazos	22, 23
		Marco jurídico.	24, 25
		Aplicación práctica	26, 27
		Actividades y tareas a realizar	28, 29, 30
		Estructura organizativa	31, 32, 33
Seguimiento	Control	34, 35	
3. Diseñar estrategias para el desempeño de la gestión de Proyectos en Consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo	Matriz FODA	Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades	

Fuente: elaboración propia

GLOSARIO

CONSEJOS COMUNALES: entes u organismos constituidos por los miembros de una determinada comunidad encargados de la autogestión y el desarrollo de proyectos que beneficien a las comunidades a través del otorgamiento de recursos tanto públicos como privados.

CONSTITUCION NACIONAL: carta fundamental que rige todo el ordenamiento jurídico de una nación

DEMOCRACIA: es una forma de organización social que atribuye la titularidad del poder al conjunto de la sociedad

DIAGNOSTICO: conclusión prospectiva del análisis de la situación económica de una empresa o comunidad

ENTE PUBLICO: asociación u organismo particularmente vinculado al estado.

ENTE PRIVADO: asociación u organismo constituido por particulares

ESCALA: distribución progresiva de distintos valores o medidas.

ESCALA DE ACTITUDES O DE OPINION: instrumentos para medir la intensidad de las actitudes u opiniones.

ESCALA DE LIKERT: escala que mide la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión.

ESTADAL relativo a la región, estado o provincia

GESTION: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, y es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único

LEY: actos emanados del poder legislativo y del poder ejecutivo cuando ha sido habilitado por aquel que contiene un conjunto de normas jurídicas de obligatorio cumplimiento por la sociedad

METAS: fin u objetivo que se pretende alcanzar

MUNICIPAL: todo lo relativo al ayuntamiento de una población.

NACIONAL: lo que se encuentra dentro de los límites de la nación o país.

ORGANISMO: ente administrativo encargado de la gestión de un servicio público, de un partido, etc.

PLAN: programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarlas.

PLANIFICACION: técnica que trata de coordinar los comportamientos de las diversas unidades económicas que participan en el sistema económico con el objeto de alcanzar objetivos predeterminados.

PARTICIPACION: Intervención en un suceso, en un acto o en una actividad.

PARTICIPACION CIUDADANA: intervención de los ciudadanos de una nación, estado o municipio en asuntos de interés público.

PERSONALIDAD JURIDICA: capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones.

PROYECTO: es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas

PROYECTO FACTIBLE: propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.

PROYECTO SOCIO PRODUCTIVOS: plan de inversión que implica la utilización de recursos para la producción de bienes y servicios en pro de las comunidades y mejorar sus condiciones de vida.

RECURSOS: medios materiales de que se puede disponer para ser utilizados para un determinado proceso económico

RECURSOS PUBLICOS: medios materiales para un determinado proceso económico proveniente de un ente público bien sea de carácter nacional, estatal o municipal.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se define el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra del objeto de estudio, además el instrumento de medición con el cual se recopilará la información que surja del estudio.

Tipo y diseño de la investigación.

La investigación de campo según Cazares y otros (1991), es aquella que permite recoger datos en forma directa de la realidad haciendo uso de ciertas técnicas e instrumentos como la encuesta, entrevistas, grabación y la filmación. De tal manera que este estudio es de campo ya que los datos se recogerán directamente de la realidad existente mediante la aplicación directa de encuestas a los sujetos involucrados en el estudio. Según Gómez (2000), los proyectos factibles guardan una estrecha relación con las unidades generadoras de programas y por consiguiente con la forma de procesar información para producir un conocimiento útil, capaz de transformar la calidad de vida en los rubros relacionados con la investigación, ciencia y tecnología mediante la elaboración de planes y programas permitiendo el logro de objetivos preestablecidos por lo que dicha investigación se enmarcará bajo la modalidad de proyectos factibles.

Esta investigación se centrará en un diseño no experimental, transeccional, descriptivo puesto que Hernández Sampieri y otros (1991),

describen el diseño no experimental como aquel en el que no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador y la investigación transeccional descriptiva realiza observaciones en un momento único en el tiempo.

Población y Muestra

De acuerdo a Morles (1994, p.17), la población es definida como el “conjunto real por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades (...) a las cuales se refiere la investigación”. Para la presente investigación la población estará conformada por los miembros de las comunidades donde se encuentran los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo-Venezuela. En cuanto a la muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población” (Morles, 1994, p. 54) es una proporción representativa de la población. Para la muestra se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{B^2}$$

Donde n= Tamaño de la muestra,

z= 1,96 para el 95% de confianza 2,56 para el 99%

p= Frecuencia esperada del factor a estudiar

q= 1- p

B= Precisión o error admitido

El valor de n obtenido por esta fórmula indica el tamaño de la muestra para una población infinita, a efectos prácticos se considera población infinita cuando la muestra supone menos del 5% de la población total.

Cuando la población es pequeña, la muestra obtenida mediante esta última fórmula es demasiado grande, en estos casos se debe aplicar la siguiente fórmula correctora:

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{n} + \frac{1}{N}$$

Donde n'= Tamaño de la muestra necesario

n= Tamaño de la muestra según la primera de las fórmulas

N= Tamaño de la población

Para esta investigación el criterio establecido para determinar la población fue tomado del padrón electoral emanado del Consejo Nacional Electoral que fue de 22.230 personas y la muestra correspondió a 392,92 personas mayores de 18 años para el mes de diciembre 2013.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento obedece a las necesidades de información de la investigación, es por ello que en esta investigación, para lograr el primero y segundo objetivo específico se utilizará el cuestionario de opinión que mide la actitud de los actores sociales ante la gestión de proyectos de voceros de consejos comunales, para lo cual se diseñó con 35 ítems, estilo Likert, donde las cinco (5) opciones de respuesta están ubicadas en una escala de

uno (1) a cinco (5), de la siguiente forma: 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2: En desacuerdo y 1: Muy en desacuerdo.

El cuestionario consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. A cada punto se la asigna un valor numérico. La actitud se determina a través del promedio resultante en la escala mediante la fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones (Hernández y otros, 1991).

Este cuestionario es de tipo estructurado, donde el informante para cada pregunta, tiene como únicas alternativas de respuesta las que aparecen en el cuestionario. Con él se busca medir la actitud ante la gestión administrativa de los miembros del Consejo Comunal en: Instrucción, aptitud en la ejecución de proyectos, análisis financiero de los proyectos y manejo de recursos.

Validez del instrumento.

Señalan Hernández y otros (2003), que la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente lo que se pretende medir evitando el error estadístico tipo 1, el cual no debe afirmar algo que es falso ni negar algo que es verdadero. En este caso la validez del cuestionario se llevará a cabo mediante la valoración del mismo por expertos en la materia tales como especialistas en materia de gestión de proyectos y metodología de la investigación a objeto de obtener opinión con relación a los criterios del mismo.

Confiabilidad del instrumento.

Según Busot (1988), la confiabilidad de un instrumento consiste en la capacidad que éstos tienen de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo las mismas condiciones. En este caso se expresará numéricamente a través del coeficiente de confiabilidad, el cual se calculará por el método de Alfa de Cronbach haciendo uso de la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{\sum (1 - \frac{Si^2}{St^2})}{K-1}$$

De donde

- α = Alfa de Cronbach
- K = Número de ítems del instrumento
- $\sum Si^2$ = Sumatoria de la Varianza por ítems.
- St^2 = Varianza Total

El valor de α debe estar entre 0,80 y 1

Para esta investigación el alfa de Cronbach tuvo un valor de **0,84**.

Procedimiento de la Investigación

- Analizar el desempeño de la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

- Identificar los factores que afectan la eficiencia en la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo

En relación al instrumento de recolección de datos, definido por Chávez (2001), como los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables, en esta investigación la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, y como instrumento de medición, el cuestionario; y el mismo es de frecuencia, escrito y estructurado. Tal como lo refiere, Arias (2006); se denomina así porque debe ser llenado por el mismo encuestado sin intervención del encuestador. Con este cuestionario se busca medir la actitud de los miembros de la comunidad ante la gestión de proyectos sociales ejercida por los voceros de los diferentes consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo-Venezuela.

Análisis de Datos

Para que los datos aporten valor eficaz a la investigación, es necesario someterlos a un proceso de tabulación y elaboración técnica que permita resumirlos, analizarlos e interpretarlos, de tal manera que la información sea procesada utilizando un procedimiento estadístico cuantitativo de carácter descriptivo.

Igualmente, con el fin de determinar la actitud de los miembros de la comunidad ante la gestión de proyectos sociales ejercida por los voceros de los diferentes consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo- Venezuela, se elabora una planilla electrónica colocando a

nivel de columna a los actores sociales o miembros de la comunidad y a nivel de fila los ítems correspondientes a cada dimensión con sus respectivas afirmaciones.

- Si por ejemplo el número de habitantes encuestados es 5 se calcula la puntuación por dimensión de la variable gestión de proyectos, teniendo en cuenta que el máximo posible es de veinticinco si el miembro responde como siempre a cada afirmación de la característica, y el mínimo posible es cinco si el productor responde como nunca a cada afirmación de la característica.

- El valor total de cada característica se divide entre cinco para obtener un índice por característica el cual estaría comprendido de uno a cinco.

- Seguidamente, se suman todos los índices y se dividen por la cantidad de características (n=20) obteniéndose el índice de liderazgo que presenta cada productor.

- Al ser el rango de los índices entre 1-5, se establece como criterio la media más uno para categorizar capacidades de gestión alta ($\geq 3,5$) y baja ($< 3,5$).

Si los valores de la media resultan menores de 3,5 se aplica un análisis de varianza por cada dimensión de la gestión y se determinan diferencias entre las medias utilizando prueba de rango múltiple de Duncan a un α de 0,05, con el paquete estadístico SPSS.

El Modelo de estrategias para el mejoramiento de la gestión de proyectos de los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo debe formar un conjunto metódicamente diseñado en actividades planificadas, para ello se utilizará la técnica de la MATRIZ FODA, el cual consiste en un instrumento que contiene la información precisa y

oportuna que permite DIAGNOSTICAR mediante el listado de las fortalezas y debilidades, como factores internos que inciden en la gestión y que pueden ser controlados por el mismo ente y el listado de las oportunidades y amenazas como factores externos que escapan del control de los miembros del ente. Esta herramienta tiene como objetivo determinar en principio las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que surgen del entorno general.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS

Análisis de los resultados

Balestrini (2006), afirma que esta etapa de carácter técnico, pero al mismo tiempo de mucha reflexión, involucra la introducción de ciertos tipos de operaciones ordenadas y estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitan realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogerán en función de las bases teóricas que orientarán el rumbo del estudio y del problema investigado.

En relación con lo expuesto, a continuación se presentan las tablas elaboradas para el análisis de los datos en función de los objetivos propuestos.

Para el logro del primer objetivo de estudio, se analizó el desempeño de la gestión de proyectos en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo. Al respecto el análisis estadístico arrojó, según se evidencia en la tabla 1, las medias de una escala Likert (5: Muy de acuerdo. 4: De acuerdo. 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 1: Muy en desacuerdo), para medir la opinión o actitud de los miembros la comunidad del Municipio San Rafael de Carvajal con relación al desempeño de gestión de proyectos de los voceros de los consejos comunales de ese municipio.

Se estableció como criterio, el valor de la media obtenida de la Escala Likert más uno (1). Es importante acotar que la escala Likert está comprendida en un rango que va del 1 al -5 y por tanto su media es dos coma cinco más uno, lo que da un total de tres coma cinco ($2,5+1= 3,5$). Así la media de cada variable se clasifica como positivo si el valor de la media obtenida es mayor o igual a tres coma cinco ($\geq 3,5$) y bajo si es menor o igual de tres coma cinco ($< 3,5$).

Tabla 1: Actitud de los miembros la comunidad del municipio San Rafael de Carvajal con relación a la gestión de proyectos de los voceros de los consejos comunales de ese municipio.

OBJETIVO ESPECIFICO Nº1 DE LA INVESTIGACION		Cuantificación (Medias)	Calificación (Opinión de los miembros de la comunidad)
variable	Gestión de proyectos	2,9	negativa
Dimensión	Efectividad	0,9	negativa
	Eficacia.	1,2	negativa
	Eficiencia	0,8	negativa

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se puede observar que la opinión o actitud de los miembros la comunidad del municipio San Rafael de Carvajal con relación al desempeño de gestión de proyectos de los voceros de los consejos comunales de ese municipio, tuvo una calificación negativa, ya que la media obtuvo un valor de 2,9 según el análisis estadístico y teniendo en cuenta que tiene un valor menor de tres coma cinco ($< 3,5$). Pero analizando las medias de las dimensiones que conforman la variable gestión podemos observar que la efectividad en los proyectos entendida como la relación entre el resultado obtenido y la meta programada dentro de un cierto objetivo (Urdaneta, 2011), obtuvo una calificación por los miembros de la comunidad desfavorable o negativa con un valor de 0,9. De igual forma la eficacia, descrita como el grado en el cual se alcanzan las metas en relación al tiempo programado para su logro, con independencia de los costos implicados (Urdaneta, 2011),

obtuvo una calificación deficiente con una media de 1,2. Con un valor similar se observa la actitud de los miembros de la comunidad acerca de la eficiencia demostrada por los voceros del consejo comunal que se define como la eficacia en relación con los costos del proyecto o programa (Urdaneta, 2011), la cual obtuvo un valor de 0,8 lo que refleja una calificación negativa.

Tabla 2. Factores que inciden en la gestión de proyectos de los voceros de los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

OBJETIVO ESPECIFICO N°2 DE LA INVESTIGACION.	Cuantificación (Medias)	Calificación (Opinión de los miembros de la comunidad)
Factores que inciden en la gestión		
Inflación	5	positiva
Devaluación	4	positiva
Necesidad y escasez	4	positiva
Acaparamiento	3,8	positiva
Asignación de recursos	5	positiva
Diagnóstico	2,5	negativa
Justificación	1,8	negativa
Metas	4,2	positiva
Elaboración del presupuesto	2,6	negativa
Determinación de los plazos	1,9	negativa
Marco jurídico.	1,3	negativa
Aplicación práctica	3,2	negativa
Actividades y tareas a realizar	3,8	positiva
Estructura organizativa del proyecto	2,6	negativa
Contraloría	1,8	negativa

Fuente: Elaboración propia

Con relación al segundo objetivo de la investigación en la cual se determinan los factores que inciden en la gestión de proyectos, la medición hecha a través de la Escala Likert refleja de la opinión de los miembros de la comunidad, lo siguiente:

El Diagnóstico de necesidades, entendida como el juicio o evaluación de la situación – problema o comprensión analítica/explicativa de esa realidad (Ander-Egg (2007), obtuvo una media de 2,5 puntos, (calificación negativa), por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5), en cuanto a la capacidad que tienen algunos voceros de los consejos comunales en establecer las necesidades primarias o urgentes que requiere la planificación de proyectos que vayan en pro del mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

La Justificación de los proyectos, definida como la urgencia del problema para el que se busca solución, demostrando por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema (Ander-Egg (2007); este indicador obtuvo una media de 1,8 (calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5), lo que determina que los proyectos a ejecutar no satisfacen totalmente las necesidades comunitarias urgentes.

La Elaboración de los Presupuestos, definida por (Ander-Egg, 2007), como el análisis y cálculo de los costos en el que se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento y gastos imprevistos calculados sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos, todo ello expresado en términos monetarios; obtuvo una media 2,6 (calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5), lo que evidencia que la mayoría de los voceros de los consejos comunales de este municipios no son eficientes en el cálculo de los costos y gastos que conllevan la ejecución de los proyectos.

La Determinación de los plazos, entendida como el plan de duración de cada una de las actividades que permite juzgar la factibilidad del proyecto y consiste en establecer si existe una distribución uniforme del trabajo y si se considera suficiente el tiempo para obtener los productos básicos que se necesitan (Ander-Egg, 2007); este indicador obtuvo una media de 1,9 (calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5) lo que demuestra que la mayoría de los voceros de los consejos comunales no son diestros en establecer, al momento de planificar, el tiempo mediante el cual se ejecutará la obra, lo que conlleva a la ineficacia en la ejecución del proyecto.

El Marco Jurídico de la gestión, en el cual se describe la institución responsable de la ejecución (Ander-Egg, 2007); obtuvo una media de 1,3 (calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5), lo que demuestra la gestión como negativa de acuerdo a la opinión de los miembros de las comunidades que representan estos consejos comunales.

La Aplicación práctica y de ejecución de los proyectos, se comprueba el estado de avance del proyecto, y es factible hacer re planificaciones, se observan los cambios, se establece un seguimiento y se reporta el desarrollo del proyecto; obtuvo una media de 3,2, (calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5) demostrando así que en algunos casos los voceros de los consejos comunales no ejecutan inmediatamente los proyectos aprobados ni comprueban periódicamente el avance y las posibles modificaciones que pueda sufrir el proyecto.

La Estructura organizativa del proyecto definida como la columna vertebral en torno a la cual se estructuran y secuencian las distintas

actividades así como también se asignan responsabilidades a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades (Ander-Egg, 2007), obtuvo una media de 2,6, (calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5), lo cual demuestra que los voceros de la mayoría de los consejos comunales no estructuran de forma óptima las funciones y roles que deberán asumir cada uno de los miembros comunitarios en el diseño del proyecto.

El Control ejercido por la Contraloría Social, entendida ésta, según la Ley Orgánica de los consejos Comunales, como el órgano de la comunidad que ejerce las funciones de evaluación y control sobre la ejecución de los proyectos previstos por el consejo comunal, verificando con ello el cumplimiento, efectividad y optimización de las obras previstas por las comunidades en las fases de ejecución del proyecto, obtuvieron, cada una de ellas, una media de 1,8 (Calificación negativa) por cuanto se ubica por debajo del criterio establecido en la escala Likert menor de tres coma cinco (<3,5).

Así mismo los indicadores relacionados con la Inflación definida por Blanco (2001:18) **“como un incremento sostenido en el nivel agregado de precios”** (negrillas del autor), obtuvo una media de 5 puntos (calificación positiva) por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco (> 3,5), lo que evidencia de la opinión de estos ciudadanos que la inflación retrasa los proyectos planteados.

La Devaluación, que según Zorrilla (2004), ocurre cuando se eleva el precio de la moneda extranjera respecto de la nacional, obtuvo una calificación de 4 puntos (calificación positiva) por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco (> 3,5), lo que demuestra que para los miembros de la comunidad la devaluación de

la moneda incrementa el precio de los costos y hace insuficiente los recursos aprobados para la ejecución del proyectos.

La Necesidad y Escasez entendida como ciertas apetencias que experimenta el hombre y que provocan un desequilibrio orgánico; ese desequilibrio se restituye en cuanto se aplica el satisfactor correspondiente (Zorrilla, 2004), obtuvo una media de 4 puntos (calificación positiva), por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco ($> 3,5$), lo que demuestra que la inexistencia de productos retrasa la ejecución de proyectos.

El Acaparamiento de los productos, definida por Morles (2007), como una restricción de la oferta, circulación o distribución de bienes o servicios de primera necesidad o básicos, obtuvo una media de 3,8 (calificación positiva) por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco ($> 3,5$), lo que demuestra que el acaparamiento de productos afecta negativamente la ejecución del proyecto en tiempo previsto por cuanto genera inexistencia de bienes necesarios para cumplir las metas planteadas

La Asignación Tardía de los Recursos, al respecto, Lovera (2008) señala que los consejos comunales están sometidos a una relación de subordinación a los organismos del poder central de los cuales depende que le asignen competencias y recursos para emprender sus proyectos; obtuvo una media de 5 puntos (calificación positiva), por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco ($> 3,5$), lo que evidencia, de la opinión de los miembros comunitarios, que este retardo conlleva al incremento de precios en los bienes y servicios lo que se traduce en la insuficiencia de tales recursos para la ejecución de proyectos.

Las Metas propuestas con el proyecto, éstas metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades (Ander-Egg, 2007), obtuvo una media de 4,2 (calificación positiva), por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco (> 3,5)

Las Actividades y tareas a realizar entendiéndose éstas como la sucesión de quehaceres y aconteceres que tiene el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos dentro de un periodo determinado (Ander-Egg, 2007) obtuvieron una media de 3,8 (Calificación positiva), lo cual representa una calificación positiva por cuanto se ubica por encima del criterio establecido en la escala Likert mayor de tres coma cinco (> 3,5).

Todo esto conduce a la necesidad de plantear la matriz FODA para determinar las fortalezas y debilidades, que envuelven la actuación de los voceros de los consejos comunales, así como las oportunidades y amenazas que rodean a estas organizaciones comunitarias, las cuales, como resultado de este diagnóstico, se presentaran más adelante.

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA DE LA GESTION DE PROYECTOS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO

Planteamiento conceptual.

El análisis o técnica FODA es una herramienta de la planificación estratégica que se utilizará para complementar el diagnóstico de los consejos comunales en el Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo. Para esto fue necesario identificar previamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que surgen del entorno general. Las fortalezas y debilidades se refieren a las condiciones internas de los consejos comunales de la región, mientras que las oportunidades y amenazas provienen de los entornos (nacional e internacional) que enfrenta dicha organización, todo ello referido al área de estudio.

Según lo establecido por David (citado por Flores y otros, 2008) esta herramienta comprende las siguientes fases: Listado de las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades; esto es la evaluación de los factores internos y externos, considerando los niveles de ponderación y clasificación. La selección de las combinatorias: Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Amenazas (DA), Debilidades-Oportunidades (DO) y Fortalezas-Amenazas (FA).

En este sentido las fortalezas y debilidades son parte de la estructura del Consejo Comunal y por tanto pueden ser controladas por los voceros del consejo y los actores sociales intervinientes en el desempeño de aquellos.

Las fortalezas responden a la interrogante ¿qué se hace bien?, y las debilidades responden a las preguntas ¿qué se hace mal?.

Por otra parte, a las oportunidades y amenazas se les asocia con el contexto externo del circuito, son normalmente de carácter coyuntural y escapan del control del mismo. Las oportunidades son los factores del entorno que resultan positivos, representan una ventaja para el logro de los objetivos y la visión del circuito y las amenazas representan un obstáculo para el logro de los objetivos y la visión.

Las fortalezas son útiles para aprovechar las oportunidades o para protegerse de las amenazas del ambiente externo. Mientras que las debilidades impiden aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas del ambiente externo.

En este sentido este mismo autor determina a las oportunidades y amenazas como elementos provenientes del entorno y se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro.

La técnica aplicada en la obtención de la información para la elaboración de la matriz FODA se obtuvo de la observación y análisis de la situación de los consejos comunales mediante la aplicación del instrumento consistente en una encuesta tipo cuestionario realizada a los miembros de las comunidades y demás actores sociales el área de estudio, a fin de determinar los factores que perturban el buen desempeño de la gestión, con el propósito de priorizarlos y evaluarlos con posterioridad.

1. FORTALEZAS.

- 1.1. Los Consejos Comunales están investidos de seguridad jurídica.
- 1.2. Sus voceros demuestran una valoración positiva de las políticas de descentralización y autogestión de proyectos comunitarios.
- 1.3. Estos voceros tienen experiencia en materia de ejecución de proyectos provenientes de los recursos otorgados por los diversos entes tanto públicos como privados.
- 1.4. Los voceros de los consejos comunales tienen disposición para adaptarse a los cambios, pues reconocen que en vista del interés público y de salvaguarda que tiene el recurso otorgado deben ser más eficientes en el manejo de los mismos y así evitar sanciones tanto administrativas como penales.
- 1.5. Los voceros del consejo comunal son proactivos en la búsqueda de recursos para la ejecución de planes y proyectos en la solución de problemas comunitarios.
- 1.6. Los consejos comunales cuentan con una investidura legal que les da personalidad jurídica, lo que lo hace capaz de asumir responsabilidades a la hora de contratar bienes y servicios.
- 1.7. Cuentan con una ley de contrataciones públicas que les indica la forma de cómo deben adquirir bienes y servicios.
- 1.8. Cuentan con una Unidad de Contraloría Social encargada de verificar la ejecución adecuada de los recursos otorgados al ente comunal.
- 1.9. A los integrantes de la comunidad, la ley de Contraloría social les otorga la atribución de denunciar cualquier irregularidad que detecten en la ejecución de proyectos provenientes de fondos públicos.

2. DEBILIDADES.

- 2.1. La mayoría de los consejos comunales no cuentan con una casa comunal donde operar.
- 2.2. Alto desconocimiento en materia de planificación y ejecución de proyectos.
- 2.3. Desconocimiento de los miembros de las comunidades en su ejercicio de contralores sociales.
- 2.4. Inexistencia de un control de gestión previo durante la ejecución del proyecto.
- 2.5. En algunas oportunidades los miembros de la comunidad desconocen la aprobación de recursos para ejecución de proyectos.
- 2.6. Poca participación comunitaria en la integración del consejo comunal y en asambleas comunitarias por parte de los miembros de la comunidad.
- 2.7. Desvío de las cantidades otorgados en asuntos de interés particular, quedando ilusoria la ejecución de los proyectos inicialmente contraídos.
- 2.8. Desconocimiento en materia de ley de contrataciones públicas para adquirir bienes y servicios.
- 2.9. Apatía en la constitución del comité de contratación dentro del Consejo Comunal.
- 2.10. Apatía y desgano hacia la participación por parte de los miembros de la comunidad en los asuntos del consejo una vez emprendidos los proyectos.
- 2.11. Baja capacidad gerencial y de gestión ya que en algunos casos no llevan los libros contables legalmente aceptados en la administración de sus recursos.

- 2.12. Desconocimiento jurídico de los miembros de la comunidad y voceros del deber de rendir cuenta ante el ente que otorgó la transferencia.
- 2.13. Desconocimiento de las responsabilidades civiles administrativas y penales que conlleva el manejo de recursos públicos.
- 2.14. Se evidencia la poca cohesión entre los voceros del consejo comunal lo que trae como consecuencia la división y la poca concertación en materia de gestión de proyectos.
- 2.15. Se evidencia igualmente el retardo en la ejecución de proyectos.
- 2.16. No se refleja el incremento de la calidad de vida de los miembros comunitarios con los proyectos planteados por el consejo comunal.

3. OPORTUNIDADES.

- 3.1. Los talleres y charlas en materia de gestión dictadas por los entes de control estatales y municipales son frecuentes.
- 3.2. El municipio donde se encuentran estos consejos comunales cuenta con un gran potencial de desarrollo por cuanto en él se encuentra ubicado el Aeropuerto Antonio Nicolás Briceño del Estado Trujillo, lo que puede generar oportunidades de desarrollo turístico en la zona.
- 3.3. El municipio cuenta con tres vías de acceso y salida hacia los municipios Valera, Urdaneta, Trujillo y Motatán lo que da grandes oportunidades de intercambio comercial.
- 3.4. El Municipio cuenta con una Contraloría Municipal que le sirve de asesor en la gestión de proyectos de forma gratuita y permanente.
- 3.5. El Municipio cuenta con una importante cantidad de establecimientos comerciales lo que les facilita la adquisición de bienes y servicios.

- 3.6. Cuentan igualmente con el apoyo efectivo de los entes gubernamentales en la transferencia de recursos en pro de la comunidad, mediante el establecimiento de políticas públicas.
- 3.7. El municipio cuenta con el recinto universitario de la Universidad Valle del Momboy, lo que facilita la obtención de asesoría técnica en la ejecución de proyectos.

4. AMENAZAS.

- 4.1. La tardanza en la asignación de recursos a los consejos comunales trae como consecuencia el retraso en la ejecución de proyectos.
- 4.2. La inflación en los precios de bienes y servicios trae como consecuencia la insuficiencia de los recursos aprobados inicialmente.
- 4.3. El desabastecimiento de bienes tales como el cemento y la cabilla trae como consecuencia el retardo en la ejecución de proyectos.
- 4.4. El acaparamiento dificulta la obtención de bienes lo que retrasa la ejecución y puesta en marcha de obras, así como genera incremento de precios que hace inalcanzable el producto.
- 4.5. La falta de control previo de parte de los organismos contralores trae como consecuencia el retraso de obras o el desvío de recursos en obras que no son de interés comunitario.
- 4.6. Los entes otorgantes de las transferencias una vez que aprueban los recursos no hacen seguimiento a la ejecución de los mismos.
- 4.7. Poca difusión y orientación por parte de los organismos del estado de temas axiológicos que coadyuven al desempeño ético y moral de los miembros comunitarios.
- 4.8. El control ejercido por la contraloría municipal es posterior a la ejecución de la obra, lo que trae como consecuencia la poca vigilancia

en la aplicación de cada una de las fases de gestión de recursos públicos.

ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO

1. ESTRATEGIAS FO (UTILIZAR FORTALEZAS (F) PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES (O)).

- 1.2. Es necesario destacar las fortalezas y oportunidades que se derivan de la experiencia de los miembros de los consejos comunales, la seguridad jurídica de la cual están investidos de conformidad con la ley que los regula, la valoración positiva de las políticas de descentralización y autogestión de proyectos comunitarios que surge de sus miembros, la disposición para adaptarse a los cambios, que tienen los voceros del consejo comunal en virtud del interés público y de salvaguarda que reviste el manejo de recursos públicos y por ende el reconocimiento de que la gestión de sus proyectos debe ser más eficiente, y así evitar sanciones tanto administrativas como penales para solicitar tanto de los entes públicos como privados asesorías en materia de planificación y orientación legal en el manejo de estos recursos, a fin de crear mecanismos de instrucción o manuales de gestión que los orienten en materia de mejoramiento de la gestión de proyectos

- 1.3. Del mismo modo aprovechar la instrucción legal que le brindan las normas de contrataciones públicas en la adquisición de bienes y servicios y las oportunidades de capacitación a los talleres y charlas en materia de gestión dictadas por los entes de control estatales y municipales, así como también solicitar la asesoría permanente de la Contraloría Municipal en esta materia.
- 1.4. Los consejos comunales pueden solicitar la ayuda de la Universidad Valle del Momboy a través de su facultad de Ciencias Económicas y Sociales, ubicada en el prenombrado municipio para la prestación de asesorías en el diseño de manuales de planificación a fin de cumplir cabalmente cada una de las etapas planteadas en la gestión y a su vez controlar el cumplimiento de cada una de ellas.
- 1.5. Tanto los organismos públicos como los privados deben prestar la cooperación permanente con estos entes comunales a fin de evitar ejecuciones ilusorias de proyectos que son tan importantes para la comunidad y su mal manejo lesiona el sagrado tesoro público.

2. ESTRATEGIAS DO (SUPERAR DEBILIDADES (D) PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES (O)).

Para aprovechar las oportunidades que surgen del entorno de los consejos comunales es necesario que se desarrollen programas específicos destinados a:

- 2.1. Mejorar la capacidad gerencial y organizativa de los miembros del consejo comunal, para ello la Universidad Valle del Momboy con la asesoría conjunta de la Contraloría Municipal podrían desarrollar programas o manuales de capacitación en estas áreas, mejorando de esta manera su función de extensión y en pro de la misma comunidad donde reside.
- 2.2. Capacitar a los miembros de las comunidades en su rol de contralores sociales que les otorga la ley y la constitución de lo cual tienen gran desconocimiento. En este caso la Contraloría Municipal es un ente primario en la difusión de esta atribución ciudadana, a través de cursos y talleres dictados de forma permanente a los demás miembros de las comunidades que no tengan injerencia en la administración del consejo comunal.
- 2.3. Inexistencia de un control de gestión previo durante la ejecución del proyecto. Es necesario para ello que tanto el Comité de contraloría del consejo comunal, los miembros de las comunidades conjuntamente con el ente que otorgó el recurso ejerzan un control constante en cada una de las etapas de la ejecución.
- 2.4. En algunas oportunidades los miembros de la comunidad desconocen de la aprobación de recursos para ejecución de proyectos. En este caso el ente que otorgó la transferencia de recursos al consejo comunal debe difundir y promocionar la información sobre dichas transferencias a la ciudadanía en general a través de los distintos medios de comunicación y en Asamblea de Ciudadanos, a fin de que los demás miembros de la

comunidad conozcan los proyectos que van a realizarse en su comunidad y exigir plenamente la ejecución de los mismos.

2.5. Poca participación comunitaria en la integración del consejo comunal y poca participación en asambleas comunitarias. Al ver los resultados obtenidos en pro de la comunidad con la gestión de proyectos, la participación comunitaria se incrementa y esto se logra sólo con el control que le impriman los comités de contraloría social del consejo comunal, así como los entes que otorgaron los recursos para la ejecución de proyectos.

2.6. Desvío de las cantidades otorgados en asuntos de interés particular, dejando ilusoria la ejecución de los proyectos inicialmente contraídos. Es necesario para ello que tanto la unidad de contraloría del consejo comunal, los miembros de las comunidades organizadas conjuntamente con el ente que otorgó el recurso ejerzan un control constante en cada una de las etapas de la ejecución.

2.7. Desconocimiento en materia de ley de Contrataciones Públicas para adquirir bienes y servicios e inexistencia del comité de contratación dentro del Consejo Comunal. En este sentido se aprovecharía la difusión de talleres por parte de la Contraloría Municipal que instruya a dichos miembros en materia de contrataciones públicas.

2.8. Apatía y desgano hacia la participación por parte de los miembros de la comunidad en los asuntos del consejo una vez emprendidos los proyectos. Esta debilidad se subsana con la puesta en marcha de controles permanentes en la ejecución de proyectos por parte del ente que otorgó el recurso, ya que en la medida que se ejerza

sobre ellos el seguimiento respectivo se ven en la obligación de cumplir cada una de las metas propuestas.

- 2.9. Desconocimiento jurídico del deber de rendir cuenta ante el ente que otorgó la transferencia y de las responsabilidades civiles administrativas y penales que conlleva el manejo de recursos públicos. De igual forma la contraloría municipal a través de la difusión de talleres, charlas y eventos pudiera promover la difusión de estas obligaciones que envisten a los miembros del consejo comunal.
- 2.10. Baja capacidad gerencial y de gestión ya que en algunos casos no llevan los libros contables legalmente aceptados en la administración de sus recursos. En este caso se podría mejorar esta anomalía con manuales de gestión que podría diseñar la Universidad Valle del Momboy, a través de su facultad de Ciencias Económicas y Sociales en pro del mejoramiento de las comunidades de este importante municipio.
- 2.11. Se evidencia la poca cohesión entre los miembros del consejo comunal lo que trae como consecuencia la división y la poca concertación en materia de gestión de proyectos. Se pueden aprovechar programas y planes que pudieran ser diseñados por la Universidad Valle del Momboy para generar manuales de gestión en las cuales se asignen las respectivas tareas a cada uno de los miembros del consejo comunal y determinar sus responsabilidades.
- 2.12. Se evidencia igualmente el retardo en la ejecución de proyectos y no se refleja el incremento de la calidad de vida de los miembros comunitarios con los proyectos planteados por el consejo

comunal. En este sentido el control permanente ejercido por el ente que otorgó el recurso y por la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal que ejecuta el proyecto genera el cumplimiento cabal de las actividades a realizar previamente planteadas y las metas propuestas, lo que conlleva a una exitosa gestión que se verá reflejada en pro de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida.

3. ESTRATEGIAS FA (UTILIZAR FORTALEZAS (F) PARA EVITAR AMENAZAS (A))

- 3.1. Los consejos comunales cuentan con una investidura legal que les da personalidad jurídica, lo que los hace capaces de asumir responsabilidades a la hora de contratar bienes y servicios, este hecho les otorga a los consejos comunales la atribución legal de exigir la adjudicación oportuna de los recursos para la satisfacción de las necesidades de la comunidad que representan.
- 3.2. Cuentan con una Ley de Contrataciones Públicas que les indica la forma de cómo deben adquirir bienes y servicios, en este sentido los miembros del consejo comunal lograrían una planificación efectiva del presupuesto que conlleve a contrarrestar el impacto generado por el incremento de precios producto de la devaluación de la moneda o el acaparamiento de productos y la escasez que conlleven al retardo en ejecución de las obras.
- 3.3. A los integrantes de la comunidad, la ley de Contraloría social les otorga la atribución de denunciar cualquier irregularidad que

detecten en la ejecución de proyectos provenientes de fondos públicos, de esta manera los mismos ciudadanos miembros de la comunidad se encuentran capacitados para ejercer el control previo de cada una de las etapas de ejecución del proyecto.

- 3.4. Cuentan con una Unidad de Contraloría Social encargada de verificar la ejecución adecuada de los recursos otorgados al ente comunal, lo que supliría una vez capacitados los miembros de esta unidad, el control previo no ejercido por los entes gubernamentales que transfirieron el recurso.

4 ESTRATEGIAS (DA) SUPERAR DEBILIDADES (D) PARA EVITAR AMENAZAS (A).

- 4.1. A fin de fortalecer la organización de los miembros del consejo comunal, es necesario que los mismos tengan una sede (Casa Comunal) donde despachar y desempeñar en forma seria y constante la gestión de sus proyectos, asignando así a cada uno de los gestores las tareas necesarias para la puesta en marcha de los proyectos planteados.
- 4.2. En cuanto al desconocimiento en materia de planificación y ejecución de proyectos, es una debilidad que se debe superar mediante la capacitación a fin de evitar retardo en la ejecución de proyectos por problemas presupuestarios o incidencia de las políticas gubernamentales.

- 4.3. El desvío de las cantidades otorgadas en asuntos de interés particular, quedando ilusoria la ejecución de los proyectos inicialmente contraídos, se debe subsanar a través de la capacitación jurídica y administrativa por parte de los entes de control evitando así que la falta de controles previos de parte de los organismos contralores traiga como consecuencia el retraso de obras o el desvío de recursos en obras que no son de interés comunitario.
- 4.4. El desconocimiento de los miembros de las comunidades de su ejercicio de contralores sociales debe ser una debilidad subsanada con la capacitación que brinden los entes contralores, ya que el control ejercido por la contraloría municipal es posterior a la ejecución de la obra, lo que trae como consecuencia la poca vigilancia en la aplicación de cada una de las fases de gestión de recursos públicos, tarea que debe ser aplicada por los contralores sociales comunitarios.
- 4.5. Poca difusión y orientación por parte de los organismos del estado de temas axiológicos que coadyuven al desempeño ético y moral de los miembros comunitarios. Esta debilidad podría ser subsanada a través de charlas y talleres de ética y desarrollo humano dictadas por la Universidad Valle del Momboy, fortaleciendo con ello tanto a los miembros del consejo como a las comunidades de dicho municipio.

CONCLUSIONES

De la investigación desarrollada se concluye que:

- Se evidenció que los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal en su mayoría no gestionan los proyectos de forma óptima.
- Se determinó en su mayoría que la gestión no es efectiva, por cuanto de la opinión de los miembros de la comunidad, no existe concordancia entre los proyectos planificados, las metas propuestas y los proyectos ejecutados.
- Los consejos comunales en su mayoría de acuerdo a la opinión de los miembros de la comunidad siempre se exceden en el tiempo de ejecución y los costos del proyecto, lo que hace que la gestión sea ineficaz e ineficiente lo que conlleva a un retraso en la culminación del proyecto debido a los trámites de aprobación que surgen de la asamblea de ciudadanos con relación al incremento de los costos y la posterior aprobación del ente financiero.
- El retraso en la asignación de los recursos también constituyó dentro de la investigación un elemento determinante en la gestión de proyectos, por cuanto esto retrasa la ejecución y aumenta los costos debido a la inflación generada constantemente.
- Quedó demostrado de la opinión de los miembros de las comunidades encuestadas que en su mayoría los voceros de los consejos comunales desconocen las materias del proceso de planificación, a

pesar de que en la ley que rige a estos entes comunales se describe el procedimiento a seguir para la planificación de proyectos.

- Existe una relevante opinión de los miembros de las comunidades entrevistados que tanto la Unidad de Contraloría Social, como los miembros de la comunidad en general, en su rol de contralores sociales que les otorga la ley, no son diligentes en el ejercicio del seguimiento y control permanente de los proyectos en cada una de sus etapas.
- Se observó de la opinión de los encuestados que los voceros del consejo comunal no tienen experiencia en la estimación de recursos, lo que origina presupuestos deficitarios que retarda la ejecución de los proyectos.
- Se determinó de la opinión generalizada de los encuestados, que así como existen debilidades en la gestión de proyectos por causas imputables a la capacitación de los miembros del consejo comunal y la falta de control ejercida, también reconocen que la inflación generada por la devaluación, la escasez, el desabastecimiento y el acaparamiento originan retardo en la gestión, ya que se incrementan los costos y se retardan las obras en virtud de la poca efectividad en la obtención de bienes y productos necesarios para la ejecución de los proyectos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la colaboración de los entes de control especialmente a las unidades de contraloría social de los consejos comunales el mantenerse alertas en el seguimiento de la ejecución de los proyectos.
- Se sugiere al ente financiero a través de sus unidades de auditoría interna que procure el seguimiento de la gestión de los recursos otorgados a estos organismos por cuanto serviría de asesoramiento a los gestores del recurso de estos entes comunales, así como lograría la previsión de erogaciones importantes de dinero que pudieran desviarse por la ilusoria ejecución de los mismos.
- Es importante que las universidades a través de sus facultades de ciencias económicas y sociales creen talleres, foros y charlas, para las comunidades en pro de la enseñanza en materia de planificación de proyectos y así garantizar los niveles de eficiencia en gestión comunitaria.
- Se recomienda a los entes contralores asesorar a las unidades de contraloría social de los entes comunales, así como a los habitantes de las comunidades sobre la importancia que conlleva la vigilancia y fiscalización de la gestión de proyectos, dado el interés de salvaguarda que asiste este tipo de transferencias.
- Se recomienda la superación de dificultades a través de un ejercicio de control permanente tanto interno como institucional

- Es necesario que los entes de control establezcan las sanciones legales correspondientes a los miembros incurso en irregularidades en el manejo de los recursos de forma objetiva y sin parcialidad alguna a fin de sentar precedentes hacia los demás habitantes que cumplan el mismo rol.
- Exigir a las Unidades de Contraloría Social la rendición de cuentas sobre su gestión a fin de revocarlos del cargo cuando éstos no hayan cumplido con su labor de vigilancia y supervisión, o hayan sido omisivos en el establecimiento de denuncias sobre irregularidades cometidas por los voceros comunales.
- Los voceros del consejo comunal ante el desconocimiento de materias de gestión, deben buscar la asesoría inmediata de los órganos de control, como la contraloría municipal a la cual tienen suficiente acceso, a fin de que los asesoren y con ello prevenir el daño al sagrado patrimonio público.
- Por último se recomienda a los consejos comunales el aprovechamiento de sus fortalezas internas y las oportunidades derivadas de su entorno, a fin de subsanar las debilidades estructurales de éstos y controlar las amenazas que pudieran presentarse en el transcurso de su gestión.
- Se recomienda a las Unidades Administrativas y Financieras de los consejos comunales que busquen asesoría mediante talleres a los institutos educativos y/o universidades en materia contable para llevar un adecuado control y manejo de recursos.
- Se sugiere a las universidades tanto públicas como privadas la creación de un proyecto que diseñe manuales de gestión para el

apoyo de los voceros de los consejos comunales en el manejo de recursos, debido a la baja preparación que en esta materia tienen en su mayoría.

- Se recomienda igualmente a los consejos comunales invertir los recursos en proyectos socio productivos que generen un retorno de los mismos a la comunidad y disminuir los gastos que no se verán reflejados en el incremento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad, tales como las donaciones.
- Impulsar la participación activa de todos los miembros comunitarios y difundir con ímpetu el rol de contralores que les otorga la ley, a fin de que participen activamente y coadyuven al mejoramiento de la comunidad y la debida protección a los recursos públicos, que en definitiva son de todos los ciudadanos.
- Se recomienda igualmente a los voceros de los consejos comunales, contratar la mano de obra proveniente de los mismos miembros de la comunidad a fin de abaratar los costos y con ello generar empleo dentro del mismo entorno comunitario.
- Aprovechar que en su entorno se encuentra ubicado el aeropuerto Antonio Nicolás Briceño a fin realizar proyectos turísticos de inversión manejados por los consejos comunales y con ello beneficiar a la comunidades carvajalenses.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. . Buenos Aires, Editorial Leumen-Humanitas.

Ander-Egg, E. (2000). *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. . Buenos Aires: Editorial Leumen-Humanitas.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica*. Quinta Edición. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

Balestrini, A. (2006). *Metodología: diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. España: Editorial Spersing.

Becerra, F. (2005). *Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba*. Economía, Sociedad y Territorio, vol V, (17), 85-119.

Bermúdez, N. y Mejías, F. (2012). *Consejos Comunales como actores sociales promotores del desarrollo comunitario. Caso: Parroquia Altigracia del Municipio Sucre, Estado Sucre, año 2009*. Cumaná: Universidad de Oriente.

Blanco, A. (2001). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Fondo. Caracas: Editorial Tropykos.

Busot, A. (1988). *Investigación Educativa*. Segunda Edición Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Cazares, L. (1991). *Técnicas de investigación documental*. México: Trillas.

Ceballos, E. (2009). *Participación ciudadana en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Centro Iberoamericano de Estudios Provinciales y Locales (CIEPROL). Universidad de los Andes. Provincia, (21), 43-60.

Chávez, N. (1994). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: Ars. Gráfica, S. A.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, 24-03-2000.

Corpoandes (2009). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www-corpoandes.gov.ve>.

Crespo, M. (2010). *Guía de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del Marco Lógico*. (Libro en línea) consultado el 7 de mayo de 2013 en http://www.funtha.gov.ve/doc_pub/doc_336pdf

Dávila, P. (2010). *Consejos Comunales*. . Venezuela: Editorial Panampo.

Diccionario Etimológico (2013). [Página web en línea]. Disponible en <http://www.etimologiasdechile.net>

Encontrarte (2009) [Página web en línea]. Disponible en www.encontrarte.aporrea.org/noticias/n13490.html

Flores, M., Vegas, F. y Rossi, A. (2008). *Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.) al Programa "Misión Árbol" del MPP para el Ambiente, municipio Heres, estado Bolívar, Venezuela*. Revista Forestal Venezolana, año XLII, 52 (2), 201-211.

Fundacomunal (2011). [Página web en línea]. Disponible en www.mpcmunas.gob.ve/fundacomunal-trujillo-enfocaplan-de/

Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles. Formulación y ejecución*. Valencia, Venezuela: Predios.

González, M. (2008, Junio). *Foro Democracia Participativa: ¿Mito o Realidad? (Ponencia: Consejos Comunales: ¿Poder Popular?)*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Caracas.

Guía Práctica de los Consejos Comunales (2010). Legislación Económica. 2da. Edición. Caracas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2010). *Gaceta Oficial 6013 (Extraordinario), 23/10/2010*.

Lovera, A. (2008). *Los consejos comunales en Venezuela ¿Democracia participativa o delegativa?*. Revista de Economía y Ciencias Sociales.

Ley Orgánica de los consejos comunales (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* No 39.335, 28 /12/2009.

Ley de Contrataciones Públicas (2008) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 38.895, 25/03/2008.

Morles, A. (2007). *Curso de Derecho Mercantil*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. 9ª edición.

Nunes, Paulo (2011). *Concepto de Gestión de Proyectos*. Consultado el 10 de noviembre de 2013 en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

Ordenanza sobre Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal (2008). *Gaceta Municipal* 26, 16-09-2008.

Puerta, M. (2012). *Consejos Comunales en Venezuela*. Observatorio Laboral. *Revista Venezolana*, 5, (9), 43-55.

Urdaneta, K. (2011). *Gestión de proyectos en consejos comunales del municipio Maracaibo: ¿Eficiente o ineficiente?*. Universidad Rafael Belloso Chacín. TELOS. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 13, (3), 355-370.

Valencia, L. (2010). *Hacia la modernización orgánica y el fortalecimiento democrático de la acción comunal en Colombia*. *Administración y Desarrollo*, 52 (38), 201-209.

Zorrilla, S. (2004). *Como aprender economía: conceptos básicos*. México: Editorial Limusa

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Florencia María de Biceño,
C.I. V- 5.762896 adscrito (a) al departamento
de Controlora Municipal de
Municipio San Rafael de Carvajal por medio de la presente hago
constar que revisé y validé el instrumento a aplicar para la tesis de grado de
la Abg. LUZ MARINA VALERA C.I. V-11.319.951, titulado **“ESTRATEGIAS
PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE LOS CONSEJOS COMUNALES
DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO”**.
Como requisito académico para optar al grado de MAGISTER SCIENTIAE
EN DESARROLLO REGIONAL a través de los siguientes criterios de
evaluación:

- Pertenencia en los planteamientos, ítems y los objetivos de la investigación.
- Claridad en los planteamientos e ítems.
- Suficiencia en los planteamientos e ítems para el logro de los objetivos propuestos.

Constancia que se expide en San Rafael de Carvajal, a los
01 días del mes de octubre de dos mil trece.

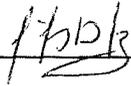
Florencia María de Biceño
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Lisset Díaz López,
C.I. V- 10.909.888 adscrito (a) al departamento
de Administración de Controloría Municipal de Carvajal, por medio de la presente hago
constar que revisé y validé el instrumento a aplicar para la tesis de grado de
la Abg. LUZ MARINA VALERA C.I. V-11.319.951, titulado **“ESTRATEGIAS
PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE LOS CONSEJOS COMUNALES
DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO”**.
Como requisito académico para optar al grado de MAGISTER SCIENTIAE
EN DESARROLLO REGIONAL a través de los siguientes criterios de
evaluación:

- Pertenencia en los planteamientos, ítems y los objetivos de la investigación.
- Claridad en los planteamientos e ítems.
- Suficiencia en los planteamientos e ítems para el logro de los objetivos propuestos.

Constancia que se expide en San Rafael de Carvajal, a los
Once días del mes de Octubre de dos mil trece.



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Yaima Elide Quintana A.,
C.I. V- 10906590 adscrito (a) al departamento
de Dirección de Control Posterior de
la Contratoría Municipal de Carvajal, por medio de la presente hago
constar que revisé y validé el instrumento a aplicar para la tesis de grado de
la Abg. LUZ MARINA VALERA C.I. V-11.319.951, titulado **“ESTRATEGIAS
PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE LOS CONSEJOS COMUNALES
DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO”**.
Como requisito académico para optar al grado de MAGISTER SCIENTIAE
EN DESARROLLO REGIONAL a través de los siguientes criterios de
evaluación:

- Pertenencia en los planteamientos, ítems y los objetivos de la investigación.
- Claridad en los planteamientos e ítems.
- Suficiencia en los planteamientos e ítems para el logro de los objetivos propuestos.

Constancia que se expide en San Rafael de Carvajal, a los
Once días del mes de Octubre de dos mil trece.



Firma

**Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario Rafael Rangel
Maestría en Desarrollo Regional
Trujillo, estado Trujillo**

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

A continuación encontrará una serie de 35 preguntas relacionadas con la percepción que usted tiene sobre del desempeño de la gestión desarrollada por los voceros del Consejo comunal de su comunidad. Por favor responda con sinceridad, pues su opinión es muy importante para la investigación que se realiza sobre dicha gestión.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X la opción de su preferencia de conformidad con el conocimiento que usted tenga

www.bdigital.ula.ve

Item	Muy en desacuerdo.	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Item	Muy en desacuerdo.	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
20	¿Los miembros del consejo comunal al que usted pertenece, manifiestan suficiente instrucción en materia de determinación de costos del proyecto?				
21	¿Los miembros del consejo comunal en la ejecución de proyectos procuran disminuir los costos evitando el derroche?				
22	¿El nivel de instrucción que tienen los miembros del consejo comunal para determinar los lapsos de ejecución de proyectos es el más adecuado?				
23	¿Los voceros del consejo comunal determinan la ejecución de proyectos en plazos prudentes?				
24	¿Los miembros del consejo comunal manifiestan suficiente conocimiento en materia jurídica relativa al manejo de los recursos públicos que les son asignados para la ejecución de proyectos?				
25	¿Conocen los miembros de los consejos comunales la magnitud y las consecuencias legales que acarrea el manejo de recursos públicos?				
26	¿La capacidad demostrada por los miembros del Consejo Comunal para la puesta en práctica de los proyectos aprobados en pro de la comunidad es la más apropiada?				
27	¿Los voceros de los consejos comunales se demuestran diligentes en la ejecución de proyectos?				
28	¿Deberían tener los consejos comunales una sede o casa comunal donde organizar sus tareas y llevar la administración de los recursos?				
29	¿Los miembros del consejo comunal ordenan las tareas de forma tal que colocan en primer lugar las más inmediatas y urgentes?				
30	¿Los miembros de la comunidad deberían controlar la gestión de los recursos del consejo comunal.				
31	¿Los miembros del consejo comunal demuestran un buen nivel de cohesión en su organización?				
32	¿Las personas que asignan los voceros o miembros de los consejos comunales para ejecutar los proyectos lo desempeñan diligentemente?				
33	¿Los miembros del consejo comunal rinden cuenta ante el ente financiero y ante la asamblea de ciudadanos?				
34	¿La comunidad tiene acceso a verificar la ejecución de los proyectos?				
35	¿La contraloría Social del Consejo Comunal realiza la vigilancia y fiscalización de los proyectos en cada una de sus etapas?				