

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA DE LOS CONSEJOS
COMUNALES DEL MUNICIPIO GUANARE,
ESTADO PORTUGUESA**

Autor: Lcdo. Roberth Escalona
Tutora: MSc. Mónica Encinozo

GUANARE, JUNIO 2015.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia Pública

MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO GUANARE ESTADO PORTUGUESA

Requisito parcial para optar al título de

Magíster Scientiarum

Autor: Lcdo. Roberth Escalona

Tutora: MSc. Mónica Encinozo

Guanare, Junio de 2015.

DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo a Dios todo poderoso y a la Virgen de Coromoto, por no desampararme en los momentos difíciles, por darme la vida y fortalecer mi corazón, por la familia que me dio y por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que hoy forman parte de mi vida.

A mi madre, por su amor sin condiciones, por su comprensión, por sus enseñanzas y valiosos consejos que me ayudaron a llegar hasta aquí, por todos los regaños y por guiarme en el camino de la educación.

A mis hermanos y hermanas, por ser mi inspiración y el principal motivo por el cual me esfuerzo para ser cada día mejor y darles un buen ejemplo.

A mis profesoras Marlene Naim, Maritza Fernández, y a los profesores Nicolás Di Giacomo y Ramón Azocar que más que profesores son grandes amigos.

A mi Tutora de Trabajo de Grado Mónica Encinozo, que aparte de ser una compañera de trabajo, la estimo y respeto como Profesional y principalmente como ser humano, ya que su actuar frente a las diferentes situaciones en las que nos vemos inmersos, ella ha demostrado siempre una actitud profesional y sus consejos han fortalecido mi conocimiento.

En general a todas aquellas personas, familiares y amigos que de alguna manera participaron en la realización de este trabajo. Mí más sincero agradecimiento.

Roberth Escalona.

AGRADECIMIENTO

Este Trabajo Especial de Grado, ha requerido de un gran esfuerzo y mucha dedicación, este agradecimiento es para todas aquellas personas que colaboraron de forma desinteresada en su finalización.

A mi tutora la Profesora Mónica Encinozo por toda la orientación y el tiempo empleado para la elaboración de este trabajo.

A los miembros del Consejo Comunal, por colaboración al momento de facilitarme información para llevar a cabo el trabajo.

A todos los Profesores (Prof. Ibis Rudman), personal administrativo (Mariíta), y obrero de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Coordinación de Postgrado de Portuguesa, por sus consejos, inquietudes e intereses durante la etapa de escolaridad.

En fin; a todas aquellas personas profesores, amigos y familiares que en algún momento me tendieron la mano y me ayudaron a finalizar con éxito este trabajo.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **MÓNICA ENCINOZO**., C.I.: V- 11.189.591, hago constar que he leído el Proyecto titulado: **MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO GUANARE, ESTADO PORTUGUESA**, presentado por el ciudadano **Roberth Escalona** C.I.: V- 16.210.717, para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública.

Acepto asesorar al participante en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo y presentación del Trabajo de Grado.

En Guanare, a los dos (02) días del mes de febrero del año **2015**.

MSc. MÓNICA ENCINOZO
C.I.: V- 11.189.591

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	Vi
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	4
Contextualización y Delimitación del Objeto de estudio.....	4
Interrogantes de la Investigación.....	9
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	10
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	19
Bases Legales.....	41
Sistema de Variables.....	41
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	44
Tipo de Investigación.....	44
Diseño de Investigación.....	45
Descripción de la Metodología.....	46
Población.....	46
Técnica de Instrumento de recolección de información.....	46
Validez.....	47
Técnicas de Análisis de Datos.....	49
 CAPITULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
Factibilidad.....	67
 CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA.....	71
Presentación.....	72

Misión.....	74
Visión.....	75
Principios.....	76
Objetivo General de la Propuesta.....	79
Fundamentación Teórica Conceptual.....	79
Modelo de Evaluación de Gestión Pública.....	80
Acciones Concretas.....	91
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 92
ANEXOS.....	97
A. CUESTIONARIO	
B. CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN	
C. PRUEBA DE CONFIABILIDAD	
D. COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH	

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable.....	pp. 48
Cuadro 2: Distribución de la Frecuencia de la variable Evaluación de Gestión Pública en la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Objetivos.....	58
Cuadro 3: Distribución de la Frecuencia de la Variable Evaluación de Gestión Pública en la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Objetivos.....	59
Cuadro 4: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Objetivos.....	60
Cuadro 5: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Gestión.....	61
Cuadro 6: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Gestión.....	62
Cuadro 7: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Decisiones.....	63
Cuadro 8: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Decisiones.....	64
Cuadro 9: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones.....	65
Cuadro 10: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones.....	66
Cuadro 11: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones.....	67
Cuadro 12: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Liderazgo....	68

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro 13: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Liderazgo....	69
Cuadro 14: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Normativa...	70
Cuadro 15: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Política.....	71
Cuadro 16: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Política.....	72
Cuadro 17: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicador: Política.....	73
Cuadro 18: Relación de Costos (Expresado en Bolívars), para el Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos.....	58
Gráfico 2: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos.....	59
Gráfico 3: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos.....	60
Gráfico 4: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos.....	61
Gráfico 5: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Gestión.....	62
Gráfico 6: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador decisiones.....	63
Gráfico 7: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador decisiones.....	64
Gráfico 8: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador decisiones.....	65
Gráfico 9: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Soluciones.....	66
Gráfico10: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Soluciones.....	67
Gráfico 11: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Soluciones.....	68
Gráfico 12: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Liderazgo.....	69
Gráfico 13: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa.....	70
Gráfico 14: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa.....	71
Gráfico 15: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa.....	72
Gráfico 16: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa.....	73
Gráfico 17: Mapa representativo sobre la ubicación general del espacio físico objeto de estudio.....	92
Gráfico 18: Mapa representativo sobre la ubicación general del espacio físico objeto de estudio, en el Estado Portuguesa.....	92
Gráfico 19: Mapa representativo de la microlocalización del modelo de evaluación de gestión pública.....	93

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA DE LOS CONSEJOS
COMUNALES DEL MUNICIPIO GUANARE,
ESTADO PORTUGUESA**

Autor: Lcdo. Roberth Escalona

Tutor: MSc. Mónica Encinozo

RESUMEN

La investigación orientada a proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, enmarcado dentro de la investigación descriptiva de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, con una población conformada por ciento diez (110) miembros de los Consejos Comunales y una muestra de once (11) voceros del Consejo Comunal. La técnica para la recolección de información fue la encuesta, y el instrumento utilizado para recolectar los datos que sustenta el diagnóstico fue cuestionario contentivo de dieciséis (16) ítems de acuerdo a las variables, específicamente al diagnóstico situacional existente, validado según el juicio de expertos, y cuyos resultados obtenidos después de aplicar el estudio piloto, se obtuvo (0,81), donde se determinó que el cuestionario aplicado es altamente confiable. Entre las principales conclusiones se encuentran: destacar la importancia que tiene la evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales para la obtención de las metas y objetivos organizacionales, donde, los voceros deben abocarse a una actualización permanente como medio para generar respuestas significativas a los problemas que les corresponda afrontar, además puede utilizar sus percepciones, habilidades y destrezas gerenciales que benefician al colectivo.

Palabras Clave: Modelo, evaluación, Gestión Pública, Consejos Comunales.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MODEL ASSESSMENT OF PUBLIC MANAGEMENT ADVICE
TOWNSHIP COMMUNITY GUANARE
PORTUGUESA STATE**

Author: Lcdo. Roberth Escalona

Tutor: MSc. Monica Encinozo

ABSTRACT

The research aimed to propose an evaluation model of Public Management of Community Councils of the municipality Guanare, Portuguesa state, framed within the descriptive field research, in the form of feasible project, with a population consisting of one hundred and ten (110) members Community Councils and a sample of eleven (11) spokespersons of the Communal Council. The technique for collecting information was the survey and the instrument used to collect data supporting the diagnosis was formed questionnaire sixteen (16) items according to the variables, specifically the existing situation assessment, validated by expert judgment and whose results after applying the pilot study was obtained (0.81), where it was determined that the questionnaire used is highly reliable. Among the key findings are: emphasize the importance of the evaluation of Public Management of Community Councils for obtaining organizational goals and objectives, where spokesmen must undertake continuous updating as a means to generate meaningful answers to problems their corresponding address, you can also use your perceptions, skills and management skills that will benefit the group.

Keywords: Model, Evaluation, Public Management, Community Councils.



INTRODUCCIÓN

Los Consejos Comunales es la instancia social que asume el ejercicio real del poder popular. En consecuencia, siendo la plataforma humana que alcanza el mayor grado de participación, protagonismo y gerencia comunitaria dentro de un ámbito geográfico cuidadosamente delimitado, sirve para diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deportes, medio ambiente, habitacionales, de la comunidad.

Entre los elementos que describen su importancia, se tienen los siguientes sirve como centro de información, producción y promoción de procesos participativos para la identificación de problemas comunitarios, promueve los principios de corresponsabilidad, protagonismo y participación ciudadana en la gestión pública comunitaria, es la autoridad permanente en la Comunidad, ante la cual se debe plantear y derivar todos los problemas de índole colectivo.

Cabe destacar que el Consejo Comunal es el interlocutor entre la comunidad y cualquier instancia de Gobierno Estatal o Nacional, vivifica y sostiene la identidad, el patrimonio y pone a la luz todas las fortalezas, capacidad productiva, fuerza profesional, entre otras, al servicio del país, rompe con el aislamiento geográfico, social, económico y político que aún les hace desconocidos dentro del propio Municipio.

Lo expuesto, conduce a reflexionar en que si no se propicia un proceso de evaluación en referencia a la organización administrativa dentro de las organizaciones comunales, por cuanto las mismas estarán siendo objeto de malas praxis que conllevarán el deterioro de la aceptación por parte del ciudadano que ve en estos entes una alternativa para la solución efectiva de los problemas que afectan su calidad de vida y más aún que los Consejos

Comunales fueron adoptados con la intención de establecer la geometría nacional del poder para la formación del país socialista que se está formando.

Es por ello, que siendo El Consejo Comunal la columna vertebral que conforman los cinco motores para la construcción de la nueva República y representando la Revolución Bolivariana que se vive en Venezuela, aparte de representar la instancia esencial de la organización popular, que deberá a partir de allí arrojar la experiencia necesaria en el impulso al Poder Comunal (Quinto Motor), como fuerzas políticas aliadas al gobierno nacional. En este sentido, en lo que respecta a los Objetivos y Responsabilidades de un Consejo Comunal, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), establece en su artículo 19 que a los fines de su funcionamiento, el consejo comunal estará integrado por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del consejo comunal, el colectivo de coordinación comunitaria, la Unidad Ejecutiva, la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, la Unidad de Contraloría Social. (p.9).

Es de señalar, que es deber ser de los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. Estas políticas son adoptadas individualmente o reunidos en el colectivo al que pertenecen (Consejo de Ministros, Consejos Regionales, Concejos Municipales, un directorio, etc.). Por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de orden normativo y gerencial

Desde esta perspectiva, se plantea la presente investigación, la cual tiene por objeto proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, con la finalidad de alcanzar tal propósito se realizará una investigación de campo de carácter descriptivo enmarcado en la modalidad de proyecto factible.

La metodología a utilizar en el estudio fue la revisión del proceso en sus distintas fases y la evaluación de los resultados que se han alcanzado. Apoyándose en entrevistas a actores claves involucrados directamente con la finalidad de identificar las debilidades que requieren de establecer cursos de acción que permitan establecer mejoras en el proceso, para formular el modelo. En función de lo planteado, la información de la presente investigación se organiza de la siguiente manera: Capítulo I: En donde se describe el problema, planteamiento del problema, objetivos de la investigación: general y específicos y justificación de la investigación. Mientras que el Capítulo II: Marco teórico, relacionada a los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y Operacionalización de las variables.

En lo que respecta al Capítulo III: Marco metodológico, en el tipo y diseño de la investigación, fases del proyecto, Fase I: Diagnóstico: población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, Fase II: Factibilidad técnica, operativa y financiera y Fase III: Diseño de la propuesta.

Así mismo, se presenta el capítulo IV en el que se detalla lo relacionado al análisis e interpretación de los resultados, las conclusiones del diagnóstico, así como la fase II contentiva de la factibilidad de la propuesta, el estudio del mercado, el análisis de la oferta, el proceso de transformación, el análisis de la demanda, las conclusiones, el estudio técnico, la localización y espacio físico, el estudio financiero, con su respectivo análisis de costo y fuente de financiamiento, así como las conclusiones.

De la misma manera en el Capítulo V, correspondiente a la presentación o diseño de la propuesta, donde se describen las distintas estrategias propuestas por la autora para mejorar la situación detectada y se cierra con el Capítulo VI, donde se presentan las conclusiones pertinentes a la investigación.

Finalmente, se describen las referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Contextualización y Delimitación del Objeto de Estudio.

Una correcta gestión de los recursos en la organización, conlleva al establecimiento de una estructura óptima y necesaria para la sistematización racional de los mismos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. En este sentido, la gestión pública implica la implantación del marco fundamental en el que hacer de un grupo social, donde se establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Las actividades y recursos de las organizaciones deben coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo, la eficiencia, la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, con el fin de promover la especialización.

Al respecto, Ospina (2001), señala que "...la gestión pública es la instancia mediadora entre la implementación de las políticas públicas formuladas en el campo de la política y los resultados que se obtengan de su implementación en el campo de la administración" (p. 262). De allí que el mejoramiento de la gestión pública, desde el punto de vista estratégico es de gran importancia por cuanto de él depende la consolidación institucional y por ende la maximización de la productividad del gasto público, haciendo rendir más y mejor los recursos asignados, de modo que se justifique la provisión gubernamental de bienes públicos y demás intervenciones del Estado en la economía

Sin embargo, la realidad de la administración pública tal y como la plantea Mejías (20 evidencia de la ausencia de un método eficaz y sistemático para medir el rendimiento de su gestión y por ende la poca evaluación de sus resultados. Al respecto señala el autor que:

Básicamente el interés tanto administrativo como político, se ha orientado más bien a controlar los insumos, o *inputs*, que recibe la Administración pública y a garantizar la observación de normas y procedimientos. De hecho medir el costo o bien evaluar el rendimiento de la prestación de los servicios públicos, no era, hasta hace relativamente pocos años una preocupación fundamental (p.64).

En virtud de lo antes citado, una de las organizaciones que se mantienen con más auge en lo que se refiere a conformación, específicamente en Venezuela, son los Consejos Comunales, reconocidos legalmente por medio de la Ley Orgánica de Consejos Comunales (2009) en su artículo 2 se definen como:

Instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades (p.1).

Por lo tanto, el objetivo primordial de un consejo comunal es lograr una sociedad fundamentada en valores de equidad y justicia social a través de la creación de organizaciones sociales legales, elaboración de planes de desarrollo comunitario para abordar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos (humanos y financieros), y los que le sean transferidos para administrar de manera adecuada, de acuerdo a las bases administrativas establecidas en la Ley con criterios de contraloría social.

En este sentido, el Consejo Comunal como organización, debe esquematizar o estructurar ciertos patrones en su conformación como un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros para una correcta gestión, y valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos. Con esto podrá obtener carácter continuo, mejores maneras de solucionar problemas y alcanzar objetivos, servir como herramienta de apoyo a otros para desempeñar actividades eficientemente con el mínimo esfuerzo, evitar así la lentitud y duplicación de actividades, reflejar las actividades a desempeñar y las personas encargadas de las mismas. Por tal motivo, la Ley Orgánica los de Consejos Comunales (2009), en su artículo 3 determina que:

La organización, funcionamiento y acción de los Consejos Comunales se rige por los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, celeridad, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, eficiencia, ética, responsabilidad social, con el fin de establecer la base sociopolítica del socialismo. (p.1).

Por ello, la gestión pública adquiere un papel preponderante, puesto que los Consejos Comunales ameritan de una Contraloría Social con los métodos de gestión social adecuados para el desarrollo de los planes comunales y muy especialmente para la evaluación de esos planes. Desde esta perspectiva, la precitada Ley Orgánica los de Consejos Comunales (ob. cit.), en su artículo 33, señala que 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. Cabe destacar, que la unidad de Contraloría Social realiza sus funciones sin menos cabo del control social que ejerza la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y otras organizaciones comunitarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico. Al respecto, Peñalosa, (2011),

señala que se observa la desvinculación con la actividad productiva del hombre y de la sociedad, por cuanto los planes no llenan las expectativas en cuanto a la formación y necesidades que requieren los ciudadanos que forman parte de organizaciones comunitarias en la actualidad.

Desde esta perspectiva Maduro (2011), señala que es necesario implementar en los Consejos Comunales un sistema de evaluación que facilite la convivencia en una sociedad democrática ajustada a los principios de la administración pública, que ayude a los voceros a actuar con transparencia, honestidad a fin de la construcción racional y autónoma. En este sentido, un modelo de evaluación de gestión pública genera una dinámica colectiva acerca de la manera de administrar los recursos físicos y financieros para la consolidación de las obras, cuyo replanteamiento tiene por finalidad esencial es humanizar el socialismo. En consecuencia, según Garza, (2010), señala que los Consejos Comunales pretenden lograr la inclusión, la participación comunitaria, la ordenación de un voluntariado social, la integración a los sectores, siendo el medio más importante en la sociedad para transmitir valores.

Esta tarea comunitaria desde siempre ha tenido como función principal, formar no solo transmitiendo información, sino fortaleciendo la gestión pública, de allí, que deben promover valores: responsabilidad respeto, tolerancia, solidaridad, justicia, amor, entre otros. Cabe destacar entonces lo planteado por Drucker (2002):

El modelo de evaluación de la gestión pública debe atraer a gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo, tomados como base para las relaciones interpersonales son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia la excelencia.” (p.145).

De allí pues, que un modelo de gestión pública absorbe la complejidad de las organizaciones comunitarias, puesto que orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso protagónico, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr el cumplimiento de los objetivos y elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Asimismo, se orienta a lograr el pensamiento estratégico, preservar la actitud estratégica en los voceros, así como la intención popular de los procesos de cambio comunitario que vive el país, en concordancia con lo planteado anteriormente, se pudo percibir el desfase existente con la realidad, por cuanto las entrevistas y conversaciones con los voceros de los Consejos Comunales del municipio Guanare, se evidenció que los mismos están inmersos en una crisis de valores, que muestra la ausencia de políticas oficiales en cuanto a Contraloría Social comunitaria.

Especialmente valores contralores que se deben desarrollar en un código de ética y moral que emerja de los principios de la Administración pública, donde la misión y visión de la participación comunitaria se refleje en el mismo y no la falta de una correcta gestión en la administración sobre los recursos humanos y financieros.

De igual manera, la ausencia de evaluación de la factibilidad de los proyectos basados en la necesidad de la comunidad con la escasez de talleres, foros, charlas y espacios de encuentro para el impulso del desarrollo social generan desconocimiento por parte de los integrantes en plantear ante los entes gubernamentales el establecimiento de convenios de cooperación técnica que benefician la capacitación de los actores comunitarios, lo que podría traer como consecuencia la impericia en trabajo que deben realizar con los gobernadores, alcaldes, juntas parroquiales y concejales en la promoción de la participación organizada de las comunidades.

Toda la problemática antes señalada, representa el sustento de las diferentes reseñas manifestadas por vecinos y reportajes tanto en la prensa

regional y estatal, de las comunidades mediante los Consejos Comunales, que desembocan en una ineficiente planificación, formulación y ejecución de proyectos, lo que produce un ambiente de discordia en las mismas.

En tal sentido, dichos Consejos Comunales expresan su dificultad para organizarse administrativamente y por ende no corresponder con una verdadera contraloría social. aunado a lo descrito, los datos de campo de estudios previos realizados por el investigador, arrojan que algunas de estas organizaciones sociales han enfrentado una serie de limitaciones o dificultades que le han impedido lograr el éxito en la gestión de los proyectos que han ejecutado, entre las cuales se destacan: retrasos por la entrega tardía de los recursos por parte de los entes gubernamentales; bien por el efecto inflacionario en los costos estimados, o por errores en la estimación del presupuesto o del plan de ejecución, debido al nivel de instrucción que poseen las personas que integran el consejo comunal, no contando con los conocimientos para realizar una planificación y control eficiente de los recursos indispensables para alcanzar niveles de excelencia en la gestión.

Sin embargo, se hace necesario que en el sector público venezolano se equilibren objetivos, relacionados con la eficiencia, democracia, que sean los intermediarios de los intereses de diversos actores que compiten por lograr éstos con recursos generalmente escasos.

1.2. Interrogantes de la Investigación

De lo anteriormente planteado surgen las siguiente interrogante: ¿Es necesario diagnosticar la situación actual que presentan los distintos Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa en cuanto al cumplimiento de la Gestión ejecutada?, ¿Cuan factible es la puesta en práctica de un modelo de evaluación de la gestión pública para los Consejos Comunales?, ¿Al diseñar un modelo de evaluación, se optimizará la Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado

Portuguesa?. De allí que se espere con la presente investigación dar respuesta a esta interrogante además de proponer un modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presentan los distintos Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa en cuanto al cumplimiento en la Gestión ejecutada.
- Determinar la factibilidad técnica, social, de mercado y financiera, de un modelo de evaluación gestión pública para los Consejos Comunales.
- Diseñar un Modelo de Evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los Consejos Comunales como parte primordial para el desarrollo interno de las comunidades y la actuación activa de los individuos que las conforman, deben estar fundamentados sobre bases sólidas para el correcto desarrollo de actividades tanto administrativas como operacionales, tales como actividades educativas, de adiestramiento, socio-culturales y de desarrollo económico a través de formulación de proyectos; así como planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las fases.

Con este estudio se pretende realizar el diseño de un Modelo de Evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, de manera educativa y participativa, buscando siempre el

desarrollo intelectual y formación de las comunidades. También se insiste en proponer el Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales por cuanto es una estrategia gerencial pública, y así permite concretar la eficacia y no la ineficiencia como se ha venido desarrollando en las comunidades organizadas, con el fin, de dar cumplimiento al precepto constitucional enmarcado en el Artículo 137 “La Constitución y la ley definen las atribuciones de los órganos que ejercen el Poder Público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realice”; y el 139. “El ejercicio del Poder Público acarrea responsabilidad individual por abuso o desviación de poder o por violación de esta Constitución o de la ley”.

También cabe reseñar en este aspecto de la justificación, que este proceso de investigación ésta destinado, no sólo a detectar la presencia de posibles problemas, sino también generar aportes concretos y operativos que puedan crear soluciones viables y efectivas a los mismos, por ello el autor considera al estudio de alta relevancia, no sólo por el área donde se realizan sino también para generar la innovación y contribuir al conocimiento en general. De hecho, los resultados que se obtendrán, permitirán ofrecer un modelo y así poder corregir las debilidades que puedan existir en la administración financiera y el control social en los Consejos Comunales.

La investigación se enmarca dentro de la línea de investigación de gestión pública y entorno social, ya que se evalúa la participación gubernamental y las técnicas aplicadas en la en la gestión de la instituciones al servicio del colectivo y a su vez evaluar el impacto o beneficio en el entorno social. Otro argumento que da relevancia a este estudio es en lo institucional aparte de su gran alcance porque puede ser aplicado a otras organizaciones dado a que mediante el buen funcionamiento de los Consejos Comunales y el éxito en el modelo de evaluación logran los elevados fines de justicia social que la comunidad nacional demanda, en sintonía con la época actual y por venir, se plasma el arquetipo de sociedad que se aspira construir a futuro

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

La gerencia pública se centra en la cultura supremamente rica en valores asociados con el respeto por el otro; con una alta valoración de la investigación, la creatividad y la innovación y, en consecuencia, con la decisión de invertir en ellas; con actitud y capacidad de riesgo; con apertura y confianza en los demás; con altos niveles de inversión en la gente; con la creación de condiciones y espacios comunitarios propios de una organización del conocimiento, y muchos otros aspectos, pero que no son de difícil identificación.

Antecedentes Históricos

Los estudios realizados a nivel mundial en cuanto a la labor gerencial pública comunitaria han arrojado aportes significativos en diferentes direcciones, por ello, Benfari, (1997), señala:

La búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y las acciones en una organización implica un proceso viable de cultura integrado por creencias, valores, sentimientos compartidos y forma de comportamiento donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un ambiente próspero, factor clave para el éxito de un organismo público o privado (p. 267).

Lo planteado implica la decisión de ver la administración pública como protagonistas de los grandes cambios que se viven en el mundo contemporáneo y que vienen transformando profundamente a la sociedad venezolana. Se deja ver por lo anteriormente planteado, que para transformar sustancialmente los desempeños de la administración pública,

acorde con los desafíos del cambio tecnológico y político para la sociedad democrática del siglo XXI requiere de modelos de contraloría social para manejar exitosamente los recursos físicos y financieros así como desarrollar en ellos un sentido de pertenencia y propiedad, a fin de que se involucren activamente en la planificación estratégica efectiva de tales cambios.

Son pues necesarias prácticas que faciliten la transformación de los hábitos para alcanzar su interiorización efectiva y una contraloría eficaz que involucre a los voceros comunales a la participación y gerencia pública para el cambio basado en una evaluación cónsona, equitativa y eficaz.

En virtud de ello, en Venezuela la formación de los Consejos Comunales de Planificación Local se encuentra íntimamente vinculada al proceso de radicalización del ideal socialista del gobierno, por lo que es importante recordar que estas organizaciones populares surgieron a partir del impulso del discurso Presidencial, toda vez que se logró aprobar la Constitución de 1999, y con ella el concepto de democracia participativa.

Fue en el 2002, también bajo la égida del Presidente Chávez - quien una y otra vez conminaba a la Asamblea para que legislara en la materia - cuando se logró la aprobación de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. A pesar de lo novedoso de la figura, el poder constituido de alcaldes y concejales, se ocupó de “neutralizar” la participación popular y de minimizar y de controlar su rol revolucionario.

Una vez más y dando siempre muestra de su coherencia en la acción, el Presidente auspició la modificación de la Ley del Fondo Intergubernamental para la Descentralización, posibilitando la creación de los consejos parroquiales y comunales como estructuras organizativas a ser consultadas en la activación de los procesos de los Consejos Locales de Planificación Pública.

En junio de 2005 se logra la aprobación de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, en la cual se establece la obligatoriedad de crear los Consejos Comunales y parroquiales. Se trataba de un audaz acercamiento

estratégico del líder para hacer posible la transferencia de poder y responsabilidades a los colectivos organizados. En los primeros meses del año 2006, el Presidente hace un llamado para que conforme los consejos parroquiales y comunales, y en forma casi inmediata conmina a la Asamblea y logra la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales de Planificación Local.

Antecedentes Investigativos

Los Consejos Comunales, tiene en su haber el cumplimiento cabal y eficaz de sus actividades, para esto debe contar con un recurso humano forado y con competencias gerenciales que lo hagan sobresalir en comparación al ejercicio de otras funciones. Por tal motivo, los voceros de los Consejos Comunales no solo deben tener un conocimiento específico, sino contar con habilidades y destrezas que le permitan enfrentar la realidad comunitaria en la cual están inmersos.

De esta manera se vislumbra la necesidad de que los voceros cuenten con un modelo de evaluación de gestión pública que permitan demostrar diariamente en la calidad de su desempeño y la contraloría social efectiva que manejan. Así, se analizarán como referencia las siguientes investigaciones:

Al respecto, Álvarez, (2012), en su tesis de Maestría titulada Contraloría Social y Clientelismo: La Praxis de los Consejos Comunales en Venezuela, una investigación de carácter Descriptivo – Deontológico, la cual tuvo como objetivo general describir cualitativamente la Contraloría Social y Clientelismo, así como el análisis de la Praxis de los Consejos Comunales en Venezuela. Del mismo se concluyó que se estudian los efectos de la aplicación de la Ley de Consejos Comunales de 2006 en el ejercicio de la contraloría social, encontrando limitaciones jurídicas, tales como: indefinición de la actividad contralora, del ente que controla y de los

mecanismos contralores, junto con la falta de formación, capacitación y conocimiento técnico de los miembros de los CC para ejercer tal función de acuerdo a los objetivos.

Cabe destacar, que las deficiencias de la estructura institucional para procesar la contraloría social, la inexistencia de mecanismos externos y de sanciones y, en general, la politización de tal función, contribuyeron al fracaso de esta y estimularon el clientelismo y la cooptación política.

También se analizó en qué medida la Ley Orgánica de los Consejos Comunales de 2009 resuelve las limitaciones jurídicas y toma en cuenta los problemas anteriores, pudiéndose encontrar que esta ley fue dirigida a resolver las limitaciones de la LCC de 2006 en lo que respecta al ejercicio de la contraloría social, las múltiples limitaciones arriba identificadas, impiden que la función contralora sea efectiva.

El citado tiene relación con el presente por cuanto ambos se orientan a aportar la formación, capacitación y gestión eficiente y transparente a fin de que sean consideradas como prioritarias, dando lugar al desarrollo de prácticas gerenciales, en que el éxito se mide través de la eficacia según los logros que se obtengan.

De esta manera, Albornoz, (2012), expresa en su investigación titulada “Etnografía del Comportamiento y Clima Organizacional: Una Aproximación Teórica desde la Comunidad Académica de la UPEL-TPB”, una comprensión de los fenómenos sociales, desarrollando interpretaciones de la vida social y del mundo desde una posición cultural e histórica adoptando sin lugar a dudas el método etnográfico. En cuanto a la recolección de información permitió estudiar las percepciones y significados en relación al tema de estudio que tiene esa comunidad académica.

Con ilación a presente estudio, para recabar la información se utilizo la entrevista a profundidad aplicada a los docentes, grupo de discusión con los alumnos y la observación participante como herramienta primaria de los investigadores etnógrafos. Luego se presentan los datos ordenados,

categorizados, codificados, analizados e interpretados. Los mismos, permitieron construir una aproximación teórica del comportamiento y el clima organizacional en la UPEL-IPB, evidenciando factores en el comportamiento de las personas, elementos que inciden en el estado actual del clima.

El estudio concluye en la visualización de diversos factores que imposibilitan un clima favorable en la universidad. Enfatizando que uno de ellos según las voces de sus propios actores sociales es el deterioro de los valores y la gerencia inadecuada del cuerpo directivo como también la recursividad existente en el clima que determina el comportamiento de la personas e incide en el clima laboral, lo cual ha convertido a la institución en un espacio hostil para la academia.

En estas últimas líneas, fortalece la aplicabilidad no solo desde el ámbito comunitario contralor sino en la factibilidad en el desenvolvimiento del rol docente, como en las personas que conforman una esa institución previa evaluación de las características situacional y reales del lugar. A su vez dar continuidad, en su macro estructura y de manera personal en el comportamiento que ser proyectada a un colectivo como un modo eficaz en la resolución de problemas personales y laborales, que utilice sencillamente estados de conciencia que están al alcance de todos.

El citado representa un gran aporte, por cuanto parte de la construcción del conocimiento de sus propios protagonistas como actores sociales, sus experiencias, modos de comportamientos y contextualización de sus espacios que medie una reflexión y comprensión de la situación.

Asimismo, Álvarez, (2012), en su tesis de maestría titulada, propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales de los Consejos Comunales. Caso: Consejo Comunal de Papelón del Hatillo, Estado Miranda, la cual tuvo como objetivo realizar una propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales del consejo comunal de papelón del hatillo, ubicado en el estado Miranda. El

problema planteado es el resultado del estudio que se realizó a través de las técnicas de observación y aplicación del instrumento, la encuesta, lo que permitió razonamiento lógico y la opinión emitida por los integrantes.

Cabe destacar, que el trabajo se enmarca en una investigación de campo. La población del presente estudio está conformada por 80 personas, que es el total del número de integrantes del consejo comunal y la muestra por 66 personas, todas involucradas y seleccionadas a través de un método aleatorio simple. El instrumento de recolección de datos empleado fue el cuestionario de preguntas cerradas, de tipo dicotómica, validada y confiabilizadas para obtener los datos requeridos.

En relación a la tabulación y el análisis de los datos se utilizó la interpretación porcentual. Al finalizar el proceso de investigación arrojó como resultado que el consejo comunal, a pesar de tener conocimiento de ciertas estrategias para la evaluación de gestión y control administrativo, presenta la carencia de las bases del proceso administrativo, como son planificación, dirección, control y evaluación.

El citado guarda relación con el presente por cuanto constituye un aporte importante para alcanzar el logro de los objetivos y el aprovechamiento eficiente de los recursos materiales, técnicos y humanos, por lo que se sugiere el mejoramiento de procesos que se emplean y una propuesta como recomendación o soporte para mejorar los procedimientos administrativos en el consejo comunal de papelón de el hatillo.

Medina, (2.012), realizó un estudio denominado: Desempeño Gerencial Contralor en el Consejo Comunal Los Cujicitos Ubicado en San José Cotiza en el Municipio Libertador del Distrito Capital, el cual tuvo como objetivo general describir el desempeño gerencial Contralor, aplicando una metodología descriptiva y de diseño de campo, sobre una muestra de veintidós (22) voceros de esa organización comunitaria; determinando que los mismos sometidos al presente estudio carecían de medios y estrategias gerenciales de contraloría interna y externa que les

permitieran cambios favorables en el quehacer socio-comunitario, evidenciando además lo poco motivado para trabajar en equipo , y propone dignificar y dinamizar la función socializadora.

El estudio señalado, se relaciona con la presente investigación por cuanto destaca la función gerencial del vocero comunitario como un aspecto fundamental en la consecución de las políticas sociales y los logros de los objetivos propuestos por el sistema político comunitario situación ésta que inspira a proponer un modelo de evaluación de gestión pública de los Consejos Comunales del Municipio Guanare.

Es relevante para este estudio, el trabajo de González y Torres (2013), en su trabajo titulado “Perfil ciudadano para el mejoramiento de la gestión social a los Consejos Comunales del Municipio Zamora del Estado Aragua”, el cual tuvo como objetivo general proponer un nuevo perfil ciudadano que permita el mejoramiento de la gestión de la contraloría social, sus resultados demuestran que los miembros carecen de destrezas y habilidades para desarrollar actividades que desempeñan, por lo que no cuentan con el perfil adecuado para llevar a cabo la gestión social. El análisis el resultado arrojó que un 85% reconoció no haber recibido asesoramiento para cumplir gestión en consejo comunal.

La conclusión del diagnóstico proyectó como necesidad equipamiento para el manejo de la gestión social del consejo comunal. A manera de conclusión el estudio expone que en la medida que los Consejos Comunales se integren a la gestión pública se equipan para cumplir la gestión social. Como recomendación el estudio sugiere: la creación de una sala situacional, talleres de equipamiento del perfil como requisito para optar a formar parte del consejo comunal. El trabajo se vincula con la investigación por cuanto su intención es servir de aporte metodológico en el enriquecimiento de la gestión de los Consejos Comunales específicamente en la evaluación.

Asimismo, Colmenarez, (2014), en su tesis para optar al título de Magister en Gerencia Publica titulada Estrategia gerenciales de articulación

del consejo comunal Rafael Urdaneta con la gobernación del estado Portuguesa, la cual se enmarcó bajo la modalidad del proyecto factible en tres fases, diagnóstico, factibilidad y diseño en la que concluyó que la articulación de los Consejos Comunales con gobernaciones de estado resulta un amalgamamiento de saberes y haceres de las necesidades del pueblo y la forma como diagnosticar, planificar para resolver y administrar los recursos entre el poder local y el poder regional para beneficio de la comunidad. Dentro de algunas recomendaciones sugiere que asumir como una oportunidad para el trabajo conjunto, la coincidencia que se presenta entre las funciones de los comités de trabajo del CC y las competencias del Gobierno Regional.

Por la intención del trabajo sirve de apoyo a esta investigación puesto que procura contribuir en el buen funcionamiento de los Consejos Comunales. Todo ello, está en consonancia motivado a que la gestión pública debe estar enmarcada en la evaluación estratégica efectiva y sustentada en los principios de la administración, debido a que el gerente debe ser un líder que implemente acciones de integración, motivación de prácticas sinérgicas como el espacio de formación y reflexión sistemática, crítica y colectiva a través de programas de superación. Además, estas investigaciones de alguna u otra forma se relacionan con el objeto de estudio, al referirse a que el gerente debe estar preparado para un buen desempeño y ejercer de manera más eficiente sus tareas gerenciales en la organización la cual ejerce como profesional.

Bases Teóricas y Conceptuales Preliminares

Un modelo Gerencial es un camino pautado desde el punto de vista metodológico que obedece a componentes contemplados en una planificación y que necesariamente están conformados por las tres estructuras de cualquier proceso de planificación, como son: el componente de ubicación del contexto del modelo, entre los que se pueden citar los

objetivos y los propósitos; el cuerpo de desarrollo del lineamiento, donde se pueden ubicar las estrategias y los procedimientos, y la aplicación, evaluación y retroalimentación del proceso.

Esta reflexión conduce a la utilidad de los modelos mismos, para tal fin se presenta la utilización de modelo de evaluación en cuatro ámbitos de la gerencia bien definidos. Dentro de ese marco están los modelos gerenciales del conocimiento para el desarrollo de la era de información, presentado en Toronto, Canadá, en junio de 1997. En este sentido, los modelos que rigen el enfoque presentado están conformados por situación geográfica, situación política, económica y social, salud y seguridad social y participación ciudadana, entre otros.

En el caso de la participación ciudadana, la utilidad es para contextualizar los indicadores que incidirán sobre el enfoque señalado y que determinarán la eficiencia del mismo. Por ello, un modelo de evaluación de gestión pública determina la utilidad y forma de utilización. Por otra parte, la gerencia pública y planificación en Venezuela se rigen este enfoque. En ese sentido, Bateman (2011), en el nuevo perfil de la participación comunitaria, establece que para el logro de sus fines y propósitos es necesario seguir modelos gerenciales para poder tener coherencia en la programación de actividades; de acuerdo con lo señalado, los modelos identificados la comuna identificada, de allí la importancia del presente estudio de investigación el cual se orienta a proponer un modelo de evaluación de gestión pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, Estado Portuguesa

Indicadores Organizacionales

Los indicadores se construyen con el fin de registrar datos e informaciones sobre eventos significativos de un área específica de desempeño y así tener una visión clara y precisa de la gestión de cada

dependencia, que el desempeño organizacional debe medirse en términos de resultados, lo cual conlleva a una comparación entre los objetivos, metas, estándares de gestión y los resultados obtenidos y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario.

El uso de indicadores en la gestión permite medir la eficiencia en el manejo de los recursos, las características de los servicios prestados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios, todos los cuales deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas prevista en la organización.

En este orden de ideas Serna (1996), define los indicadores organizacionales “Como una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y los resultados” (P243). De allí que los indicadores se una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestran aspecto del desempeño de la unidad. Esa referencia al ser comparada con valor estándar, interno o externo de la organización podrá indicar posibles desviaciones con respecto a los cuales la administración deberá tomar decisiones (p10).

En este sentido, permiten evaluar la gestión institucional y tomar decisiones gerenciales que conduzcan al desarrollo de planes de acción que aseguren la consolidación de objetivos institucionales, en el medio y sector que le corresponde, respondiendo así a dos principios básicos de la gestión: “lo que no es medible, no es gerenciable y el control se ejerce a partir de hechos y datos”.

Indicadores Gerenciales

Los indicadores de gestión permiten evaluar sistemáticamente y de manera confiable la calidad del servicio suministrado a los clientes, desde el punto de vista, por ello, Nel – Goran, Roy y Wetter (2009) señala que “como

proveedor de servicios se deben establecer indicadores que refleje el impacto social de sus actuaciones.” (p127).

De allí que los Indicadores gerenciales son herramientas de gestión y decisión, que deben estar integrados en forma de sistema, que permitan ser modelo de una política de apoyo a la evaluación de gestión pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, Estado Portuguesa, debido a que este hace referencia al conjunto de funciones de: Planificación, supervisión, control y seguimiento de la gestión, pues por medio de estos se espera mejorar el desempeño en cuanto a productividad y calidad.

Los indicadores de gestión son importantes según Nel – Goran, Roy y Wetter (ob cit) porque:

- Permiten medir la continuidad del servicio prestado por la empresa a sus clientes.

- Son imprescindibles para cuantificar el cumplimiento de valores mínimo de calidad, impuesto por el órgano regulador en lo referente a la calidad del producto entregado, calidad del servicio prestado al cliente.

- Sirven para conocer mejor los procesos internos de la organización en lo referente a costos, recursos, requerimientos, e identifica los factores fundamentales que están incidiendo en la calidad.

- Permiten evaluar el desempeño global de las empresas filiales para la toma de decisiones y el desarrollo de planes de acción, para el mejoramiento de la atención al cliente.

- Representa situaciones objetivas, por lo que existe obligatoriedad de usarlo en el proceso de gerencia y de las grandes decisiones.

- Los indicadores permiten la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad, actuando preventivamente, lo cual requiere una buena práctica de seguimiento.

- Los indicadores son punto de partida objetivas que debe identificar, de forma explícita las relaciones causa- efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dicho resultado que comunica o sugiere una

producción de estrategias, de tal manera que ilustran el nivel de racionalidad y acierto con que se han manejado las situaciones presentadas. Es por ello que permite a los diferentes niveles de la organización, conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel macro) y de la organización a (nivel micro).

- Un indicador representa situaciones exitosas o negativas, y en consecuencia ello debe facilitar las actuaciones (toma de decisiones) preventivas más que las correctivas.

En consecuencia el fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de las etapas de planeación, organización, dirección y control, incluyendo las funciones inherentes a cada etapa, así como los elementos que complementan al proceso. sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información.

Los indicadores de gestión son importantes porque, permiten medir la continuidad del servicio prestado por la empresa a sus clientes, son imprescindibles para cuantificar el cumplimiento de valores mínimo de calidad, impuesto por el órgano regulador en lo referente a la calidad del producto entregado, calidad del servicio prestado al cliente, sirven para conocer mejor los procesos internos de la organización en lo referente a costos, recursos, requerimientos, e identifica los factores fundamentales que están incidiendo en la calidad.

Asimismo, permiten evaluar el desempeño global de las empresas filiales para la toma de decisiones y el desarrollo de planes de acción, para el mejoramiento de la atención al cliente, representan situaciones objetivas, por lo que existe obligatoriedad de usarlo en el proceso de gerencia y de las grandes decisiones.

Los indicadores permiten la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad, actuando preventivamente, lo

cual requiere una buena práctica de seguimiento, así como son punto de partida objetivas que debe identificar, de forma explícita las relaciones causa- efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dicho resultado que comunica o sugiere una producción de estrategias, de tal manera que ilustran el nivel de racionalidad y acierto con que se han manejado las situaciones presentadas. Es por ello que permite a los diferentes niveles de la organización, conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel macro) y de la organización a (nivel micro).

Modelos Gerenciales de Gestión Pública

Los modelos gerenciales más importantes son: (a) el modelo de calidad; y (b) el modelo de la reingeniería. El modelo gerencial estratégico, según Sallenave (1991), se hace evidente por un “proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (p.25). Una estrategia es valiosa dependiendo de la calidad de la información que posee la empresa de sí misma, sus recursos y el medio ambiente dentro del cual opera la organización.

El modelo de calidad, según Coway (1992), se orienta a la correcta forma de gerenciar para el mejoramiento continuo, que identifica el desperdicio, lo elimina y evita que vuelva a aparecer, situación ésta de gran importancia para la gerencia pública en que día tras día se implementan cambios sin logros efectivos de gerencia de calidad y productividad” (p.21).

El modelo de reingeniería, según Morris y Brandon (1994), es un enfoque para planear y controlar el cambio, rediseñando procesos y luego implementarlos. Así, la gestión pública y muy especial la de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, enfocada al cambio se sustenta en cuatro fuerzas, tales como: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas, lo que permite procesos de calidad que harán impacto en todas las

unidades de organización mediante la interacción de los procesos continuos.

Modelo de Evaluación de la Gestión Pública

Se hace necesario para el desarrollo de la investigación destacar aspectos relacionados con la gestión, a tal efecto, Según Sanin (ob cit), la gestión es "...la acción de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la misma" (p. 18). Esto significa saber cómo administrar y gerenciar los recursos en el cumplimiento de metas y objetivos planteados por las organizaciones. Por otra parte Benfari (1997), considera que gestión "es la acción y efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera" esto quiere decir que la gestión es la acción que orienta los esfuerzos para alcanzar un resultado (p.17).

En lo que respecta a los sistemas de evaluación de la gestión pública son componentes críticos de la reforma del sector público. Así lo sugieren los esfuerzos realizados bajo el manto de la Nueva Gestión Pública o Neo-Gerencialismo en Nueva Zelanda, Gran Bretaña y más recientemente los Estados Unidos, con el National Performance Review y el Government Performance Results Act de 1993 (Lynn, 1998). La aplicación de una perspectiva sistémica de evaluación representa una agenda urgente dentro del esfuerzo por avanzar en el proceso de modernización del Estado en la región.

Sin duda, existen en la actualidad importantes esfuerzos para crear indicadores de gestión en organizaciones públicas en toda América Latina. Sin embargo, son pocos los casos en los cuales se puede hablar de la utilización sistemática de estos indicadores para evaluar la gestión de organizaciones, programas y políticas públicas. Ello presupone instrumentos de evaluación con capacidad para cubrir los niveles micro y meso de la gestión, enmarcados dentro del contexto más amplio de la acción estatal y

de sus interacciones con otros actores de la sociedad civil. Entre los esfuerzos en la región que apuntan a desarrollar una perspectiva sistémica, se destacan los casos de Chile, Colombia y Costa Rica (CEPAL, 1998).

El objetivo es explorar la tesis de que esta práctica representa más que una simple técnica administrativa, puesto que cumple una función política como herramienta de modernización del Estado, que permite analizar tanto los elementos conceptuales como la naturaleza de las prácticas en contextos particulares por medio de las siguientes preguntas: ¿Para qué evaluar?, ¿Qué evaluar y a qué nivel hacerlo?, ¿Qué hacer con la información?.

La respuesta a la primera pregunta permite explorar las múltiples funciones de la evaluación de la gestión pública, y por tanto, la lógica para abordar esta tarea en el contexto venezolano; la segunda pregunta explora aspectos relacionados con los niveles de la evaluación, y por tanto, de su alcance; y la tercera se concentra en la relación entre la información producida por la evaluación y el mejoramiento de la gestión dentro de una agenda más amplia de desarrollo institucional. Según Ospina (2001):

La evaluación de la gestión pública pasa de ser un ejercicio técnico a ser una herramienta política en la medida que abarque los tres niveles de la acción social, el macro, meso y micro, y en la medida que genere capacidad gerencial para establecer conexiones entre estos niveles. Esto garantiza que quienes toman decisiones pertinentes al nivel macro de la acción estatal puedan utilizar información de los niveles inferiores, y viceversa, creándose así una mayor coherencia en los distintos niveles de la administración pública y entre la gestión y las políticas públicas. (p. 249)

Al igual, Echevarría (2005) afirma que:

Dentro del poder ejecutivo, en particular los funcionarios designados y, por tanto, no electos, encarnan los principales factores de producción del output de la democracia, en forma de los bienes y servicios que el estado ofrece a los ciudadanos. (p. 17)

Aunque el tema de la evaluación de proyectos y programas públicos no es nuevo, la preocupación actual por la evaluación de la gestión pública se

enmarca dentro de la agenda más amplia de la reforma del Estado y la modernización de sus instituciones. En realidad, se puede hablar de un movimiento que propone un cambio de paradigma en la administración pública, cuyas manifestaciones concretas varían considerablemente dentro de un país, pero también cuyas bases filosóficas y conceptuales tienen visos comunes (Cabrero, 1995; Ospina, 1999).

Por lo tanto un modelo de evaluación de la gestión pública es central para determinar la eficacia en la ejecución de proyectos, medir el impacto de los mismos y la respectiva evaluación y retroalimentación, desafiando a los actores protagonistas a construir estrategias que les permitan dar cuenta o responsabilizarse de los resultados de gestión.

Se puede definir a la evaluación como una práctica política y técnica de construcción, análisis y comunicación de información útil para mejorar aspectos de la definición e implementación de las políticas públicas. La evaluación en sí misma es un proceso de aprendizaje sobre la gestión, a través de la reflexión crítica sobre los aciertos y errores cometidos. Como práctica social la evaluación de la gestión pública no puede ser “objetiva”, se basa en un control integral de teorías, de procesos y evaluación llevada adelante por personas, con valores, intereses y conocimientos, en contextos complejos y cambiantes.

Control de Gestión, Procesos y Evaluación

Definir el control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Es por ello, que según Briceño (2004), el control de gestión lo enfoca como una modalidad de control posterior que observa, revisa y examina resultados, así como la eficacia con que fueron logrados, es decir que esta modalidad de control viene a ser la base o fundamento del principio de la integración del control público, por cuanto está implícito en el proceso de programación de los objetivos y metas de cada ente; además, porque contribuye a proporcionar oportunamente la información necesaria sobre las variaciones, para reformular acciones que permiten la retroalimentación del proceso de gestión.

Mientras, para Silva (citado por Briceño) refiriéndose al control de gestión, señala que: “Es un instrumento gerencial y estratégico que se apoya en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva que permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (p.16)

Por su parte Acosta (2009), considera que: “...mediante el control de gestión el ente contralor verifica y evalúa la forma como ha desarrollado la administración pública sus funciones en cuanto a las decisiones, planes y programas preestablecidos, se verifica si los objetivos y metas previamente establecidos se cumplieron o incumplieron”. (p.211). Esto significa que es un acto que comprueba en qué y a donde se emplea los recursos que fueron asignados para programas y proyectos, confirmando el cumplimiento de los resultados, objetivos o metas trazadas.

Según Jiménez (2007), para desarrollar un sistema de control de gestión se debe tener en cuenta lo siguiente:

Primeramente el Diagnóstico Institucional considerado como aquel proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e

identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Esto significa que se debe realizar un estudio estratégico a la organización, es decir identificar fortalezas y debilidades internas, así como las normas, sistemas financieros, estructura, entre otros.

El segundo paso a considerar según el autor antes mencionado es la Identificación de procesos claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del Sistema a Controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Y por último, el autor señala, que el tercer paso es el Diseño del sistema de indicadores: de la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

Básicamente el control de gestión es un sistema dinámico, donde intervienen diversos elementos por ellos es un proceso complejo. Este sistema está formado por dos (2) parámetros importante, ambos relacionado con el valor agregado a la información que procesa el sistema de información, un parámetro son los índice o estándares establecido como patrón referencial del óptimo desempeño del sistema e indicadores de gestión que son magnitudes físicas que reflejan desempeño real del sistema.

La comparación indicadores/índice indica el comportamiento de la organización, y esto da al sistema de alerta sobre las desviaciones que pueden presentar las metas previstas. El sistema de control de gestión tiene cuatro (4) aspectos básicos: (a) la formulación de Indicadores; (b), la

Medición de Resultados; (c), La Comparación y Evaluación de Resultado; y (c) la Acción Correctiva.

Según López (2009), existe una serie de condiciones necesarias para el funcionamiento del sistema de control de gestión, entre las que destacan: la orientación a los puntos clave; la rápida retroalimentación; la utilidad y flexibilidad; la adaptación a la organización y el auto Control

La eficiencia es la relación que existe entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios, se expresan en porcentajes, se compara la relación insumos producción con su estándar aceptable (normal), la eficiencia aumenta al incrementarse el número de unidades producidas de acuerdo a la cantidad de insumo.

Asimismo, la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas o cualquier efecto propuesto. Tiene relación con el proceso, se comprueban que la producción se haya cumplido en cantidad y calidad además, que el producto sea útil a la sociedad y el mejor servicio prestado. En conclusión el sistema de control de gestión tiene como función determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que actúa la administración de una organización, y deben verificarse: la economía: insumos correcto al menor costo; la eficiencia: insumos que producen los mejores resultados; la eficacia: resultados que brindan dando efectos deseados, y la efectividad: impacto final de los productos del sistema.

En lo que respecta a la evaluación de la gestión, Acevedo (2004), considera que la evaluación “es un proceso de localización, ponderación de fortalezas y debilidades, así como de consecuencias en cadena, resultantes de haber desarrollado un programa, plan o proyecto, con la finalidad de actuar racionalmente y en forma preventiva y prospectiva (visión de futuro)” (p.10), en lo que se refiere este concepto la evaluación resulta una acción dinámica planificada que permite reorientar el curso de acción de diversas gestiones ya establecidas.

Mientras que, Borges (2005), señala que:

Debido a los cambios constantes que se suceden en la economía nacional e internacional las organizaciones deben estar en constante creación e innovación para anticipar necesidades futuras que les permitan sobrevivir y desarrollarse, por tal motivo deben contar con instrumentos que permitan llevar cabo evaluaciones periódicas. (p. 12)

Considera el autor que en ese proceso de evaluación se debe determinar los puntos débiles y fuertes, así como el análisis de los escenarios futuros, así como el estudio de los escenarios futuros, la determinación de amenazas y oportunidades que se tienen para que mediante un intenso análisis se inicie un proceso de cambio que eleve la competitividad.

De acuerdo a lo antes mencionado, se determina la importancia de la evaluación en la revisión general que se proyecta en todas las áreas y sus interacciones, permitiendo definir aquellas áreas críticas que afectan el desarrollo así como el crecimiento de la organización el cual seguramente están afectando el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y por ende la consecución de los objetivos. De allí que, Borges (ob. cit.), señala la necesidad de disponer de una evaluación integral entendida como aquella que permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones, la cual sirve como instrumento para analizar y evaluar el entorno de la organización, es decir, su base legal, estructura, políticas, planes, programas, entre otros.

De allí que el autor señale que la evaluación permite evaluar el grado y forma en que una empresa, pública o privada, cumple con sus objetivos, permite conocer si los programas y recursos son administrados con eficiencia y economía, verifica si se acatan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, verifica si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida, evalúa la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno administrativo, financiero y operacional. En suma los resultados que se pueden esperar de la evaluación integral representan un análisis

estructurado de la organización que permite verla tal y como se encuentra en un determinado momento para así aplicar los correctivos a que diera lugar.

Gerencia

La gerencia como es el factor principal para dirigir, de la mejor manera posible, una organización y obtener una meta deseada, ya que introduce elementos transformadores que permiten lograr un buen funcionamiento, por ello para lograr una buena gerencia se debe introducir nuevos elementos que logren transformar la organización. También Árias (2006), manifiesta que el término “Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros, con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.13).

De acuerdo a estas definiciones, un gerente es la persona que cumple las funciones gerenciales con el propósito de conseguir un beneficio o servicio social y a la vez es aplicable a todas las organizaciones según el nivel y estructura organizativa. Asimismo, Sanin, (2006), señala que “la gerencia es una capacidad innata del individual, la cual se va perfeccionando a través de la utilización de herramientas y conocimientos inherentes al tema. Toda organización, independientemente de su rama de trabajo, debe tener una gerencia, la cual estará encargada de la planificación, organización, dirección y control” (p.14). Para el autor la gerencia nace con el ser humano pero esta se va perfeccionando a través del conocimiento, por ello es necesario abordar el modelo de Evaluación de la gestión pública.

Liderazgo

La importancia de ser líder en una organización sobre todo cuando se tiene la responsabilidad de gerenciar determinado departamento debe

mantener el mismo estilo ante las diferentes situaciones presentadas debido a que se requiere que sea lo más flexible posible adaptando sus ideas a cada situación específica y a cada individuo involucrado. Por lo tanto, el líder debe poseer las habilidades y destrezas suficientes para crear, inventar y aplicar las estrategias administrativas que garanticen la efectividad en las tareas de los miembros de la organización.

Estas razones conducen a reflexionar sobre, en este sentido deberá tener características especiales entre las que se destacan: búsqueda de la excelencia, fortaleza para no dejarse arrastrar por las ofertas del facilismo, corrupción, conformismo, tener valor para mantenerse firme en los momentos de crisis, creer en sí mismo, tener esperanza del éxito y de la transformación, ser flexible, comprender las variaciones de los demás y entender las debilidades propias y ajenas.

Las razones expuestas inducen a plantear que los líderes del siglo XXI deberán determinar una nueva dirección, definir hacia donde deben ir y como deben cambiar, por lo tanto debe establecerse una dirección sensata, lograr que las personas se identifiquen con ellas y donde la energía se proyecte de manera que se lleve a la realidad lo planificado, sin importar los obstáculos.

Por otro lado Koontz, (2006), establece que un líder debe ser una persona increíblemente competente, confiable que persista hasta el final y que sea organizada; pero más que eso, un líder tiene que tener visión hacia el futuro, puesto que la visión hace al verdadero líder.

El liderazgo exige la capacidad de abstraerse de la situación en la cual la persona se encuentra y ve más allá, comprender hasta donde podría ir para mejorar la situación cuando se tiene dificultad para combatir los problemas, la visión ayudará creativamente a salir de las limitaciones actuales en busca de toda una nueva dirección y un nuevo conjunto de direcciones.

La fundamentación teórica señalada, da una idea de las características necesarias para constituirse en líder de una determinada organización, no

obstante se demuestra una clara visión de la función que le corresponde desempeñar como líder de cada departamento al cual dirige y de la necesidad de influenciar en ésta a través de su proceso gerencial eficaz.

Por ello, la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones

Evaluación de Gestión Pública

Benfari (2003) propone en el ámbito local la existencia de varios tipos de evaluaciones, entre los cuales menciona: la evaluación de necesidades, que se enfoca hacia localizar las demandas ciudadanas. La evaluación de programas que dirige sus acciones al proceso, otra referida al resultado y/o impacto del programa (logro de objetivos), y por último la evaluación de la gestión municipal o gestión, que se centra en el análisis, la calidad y la reingeniería en un espacio netamente local. Esta última evaluación, es hacia donde se inserta la investigación llevada a cabo.

En diferentes oportunidades, las evaluaciones que se llevan a cabo en los entes gubernamentales son parciales, no contemplan el proceso en sí, se observa resultados generales y en algunos casos su impacto. La tendencia mundial y la observada en los congresos internacionales es ver la gestión en forma integral, es decir ligada a procesos y ha impactos. Esto con la finalidad de que las acciones que se logren sean eficaces y eficientes.

Kaplan y Norton (2004) generaron un proyecto de investigación multiempresarial dedicado a explorar nuevas formas de medir el desempeño organizacional. De esta iniciativa surge los mapas estratégicos como modelos que permiten evaluar los indicadores tangibles e intangibles

(blandos o duros como se denominan a veces) y que son de utilidad en la toma de decisión en las organizaciones.

La búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad del Estado condujo a la institucionalización de los procesos de rendición de cuentas y a la creación de sistemas de evaluación del desempeño (SED) (Blanlot y von Baer, 2009); estos últimos permiten valorar hasta qué punto ciertos objetivos fueron alcanzados por una persona, departamento u organización.

Todo ello facilita la aplicación de premios o castigos a los evaluados y el otorgamiento de remuneraciones y/o presupuestos justos; teniendo como objetivos: mejorar la gestión interna; fomentar la rendición de cuentas y el control; y mejorar/reducir el gasto público (Currístine, 2005; PUMA-OCDE, 1997).

El uso de estos sistemas provocó que el proceso presupuestario dejase de ser una simple herramienta de asignación de gasto para transformarse en una herramienta de gestión del mismo, dando origen a los presupuestos por resultados (PPR) que pretenden vincular la asignación de recursos públicos con los resultados obtenidos.

La forma más común de PPR que se implementó fue el llamado presupuesto informado por resultados donde la información del desempeño es una variable más de las utilizadas al decidir la distribución presupuestaria.

Los objetivos analizados en cada perspectiva están vinculados a través de relaciones de causa-efecto, y estos a su vez están vinculados con las estrategias, que se van generando durante el transcurso de la formulación y ejecución del plan estratégico de la organización.

Proceso de Evaluación de Gestión

La Evaluación de gestión es un proceso que desarrollándose dentro de las directrices, estableciéndose por la planificación estratégica, hace llamada permanente a la iniciativa y a la mejora. En consecuencia, existen 2

superposiciones que contemplen la totalidad de la empresa que son: diagnóstico – planificación y control realizados a todo proceso directivo y apoyados en el esqueleto o infraestructura de la información.

Según Hernández, (2000), la evaluación de gestión tiene unas características bien definidas las cuales son: Totalidad: en el sentido, que abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa, periódicos: porque el control sigue un esquema y una secuencia predeterminado, cuantitativo: porque se apoya en otras medidas de la actividad, que le permiten sentar criterios sobre su evolución a través de índices y vatios, integrado o coordinado:

Es decir, está compuesto por un grupo de subsistema de control articulado y la oportunidad, que son las acciones correctivas, deben realizarse a tiempo, si se quieren que sean eficaces. Asimismo, la función de la evaluación implica 3 etapas: a.- Establecimiento de estándares en partes estratégicas, comprobación e informe de la ejecución, aplicación de acciones correctivas.

Etapas del control de evaluación de gestión

Las etapas del control de evaluación según Bouloc, (1976), citado por la UNA, (1996), las fases del diagnóstico están representadas en: diagnóstico, planeación, ejecución, (p.120).

Con respecto al diagnóstico, se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad o Surplus. Análisis Costo-Beneficio (Evaluación de proyectos Económica y social).

La Planeación, en esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normas, antecedentes, organización,

misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Y la ejecución, determina los procedimientos a seguir para el control de evaluación de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera.

Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución, en esta etapa se dan las siguientes fases:

Primera fase: Inducción y Conocimiento de la Entidad. Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contexto macroeconómico de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

Normas de creación, modificaciones y reglamentación.

Naturaleza Jurídica.

Estructura organizacional.

Manuales de funcionamiento y procedimientos

Normativas internas y externas.

Objetivos

Reglamentos internos.

Aspectos Financieros: (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)

Presupuestal (inicial y ejecutado)

Técnica

Estadística

Plan de desarrollo con programas y subprogramas

Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.

Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.

Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

Segunda Fase: Manejo de la información. Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de perdida y ganancia), detectar áreas críticas: Establecer tendencias y desviaciones.

En el desarrollo del control de evaluación de gestión es importante aclarar el criterio las organizaciones públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la organización pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como: Su función es social.

Tal es el caso de los Consejos Comunales. Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.

Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades,

ganancias de capital, transferencias presupuéstales y utilidades en operaciones cambiarias.

Áreas Funcionales Claves de la Evaluación de Gestión

Las Áreas claves de la Evaluación de gestión, son aquellos procesos básicos que requieren de un control para el éxito de la organización, ya que es importante identificarlos para centrarse en aquellos los suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar. De acuerdo a Kaplan y Norton (2010) “ Las áreas claves de éxito o factores, son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurarse que las cosas marchan bien ” (p81).

Es por ello que las áreas o factores claves de gestión, se deben identificar en el gestionar de la empresa mediante el dominio de sus actividades y sus procesos, con la participación de los responsables de cada área, ya que son los aspectos vitales que garantizan el éxito de la misión institucional. en consecuencia una primera finalidad de la gestión es asegurar que los componentes operativos permitan realizar los objetivos estratégicos de la empresa.

Es necesario identificar los principales factores claves de éxito, los cuales se expresan en forma de objetivo de eficiencia que cualifica una salida de la empresa que tienen influencia sobre actividades críticas, lo que exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de los factores críticos de éxito (F.C.E), a fin de traducir los objetivos formulados a nivel de la empresa en objetivos. Para la identificación de las áreas claves del sistema, es necesario cumplir los siguientes pasos:

- Listar los procesos administrativos realizados en la unidad, clasificar los procedimientos de una función administrativa lógica común, categorizar las funciones en términos de necesidad en el cumplimiento de los objetivos, manejo de recursos y toma de decisiones claves, graficar las categorías en

un orden lógico y sistémico y compararla con los objetivos estratégicos a fin de compatibilizar lo que está (procesos) y lo que se desea lograr (las áreas críticas) lo que proviene del diagnóstico realizado y las categorías funcionales esenciales.

Dentro de las características de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, es necesario partir de los factores claves: calidad de servicio y satisfacción al ciudadano, e investigar los pares actividad // eficiencia críticos relacionados con ellos, los cuales sólo son el punto de partida de la evaluación de gestión.

Los Consejos Comunales desde sus inicios hasta la actualidad

Los Consejos Comunales son producto de las necesidades y particularidades de la revolución que se adelanta en Venezuela. Tal y como lo establece Márquez (2010), el Consejo Comunal es una “forma de organización de la comunidad donde el mismo pueblo es quien formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas, asumiendo así el ejercicio real de la participación popular (p. 16). Es decir, poner en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad, en el cual se puede inferir, que es la instancia de organización y participación comunitaria más cercana a los ciudadanos para efectos de políticas públicas en el marco legal vigente.

Es la forma de organización más avanzada que pueden darse los vecinos de una determinada comunidad para asumir el ejercicio real del poder popular, es decir, para poner en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. Ávila (2004), lo define como: La instancia básica de planificación, donde el pueblo formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas. Así, incorpora a las diferentes expresiones organizadas de los movimientos populares. (p.8).

Según lo establecido en la Ley de los Consejos Comunales (2009), los Consejos Comunales son instancias de participación, articulación e

integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permitan al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

De allí, que se considere que es la conformación de la comunidad de un área geográfica en asamblea de ciudadanos y ciudadanas para discutir la forma de resolver sus problemas, lo cual se realiza presentando proyectos o propuestas a los entes u organismos de la Administración Pública, de tal forma que los mismos aprueben al Consejo Comunal los recursos necesarios que les permitan a los mismos, solucionar los problemas presentes.

De igual manera, entre sus funciones tienen entregar a los Consejos Parroquiales la jerarquización de la problemática para la inversión social anual en la comunidad y suscribir convenios de asociación con otros Consejos Comunales vecinos, para la creación de Núcleos de Desarrollo Endógeno o complejos industriales integrales, también suscribir convenios nacionales e internacionales, para propósitos de capacitación, adiestramiento y transferencia de tecnología, con entidades como PDVSA, INCE, Universidades, Institutos Técnicos, Consultores, entre otros.

De igual manera, apoyar al Consejo Local de Planificación Pública, en la creación de redes de Consejos Comunales, para abordar macro proyectos de desarrollo endógeno y de producción social, promover el desarrollo cultural y turístico del ámbito de su jurisdicción, cooperar con las autoridades locales, en la realización de operativos colectivos en beneficio de la comunidad.

2.3.- Bases Legales

Toda investigación tiene sus fundamentos en el marco jurídico venezolano, otorgándole así un asidero legal que la sostiene en su esencia

doctrinaria y ajustada a derecho, por ello, la presente investigación posee un marco de referencia legal:

En el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se establece que "...el fin supremo de la misma es crear una Sociedad Democrática, Participativa y Protagónica...". De esta manera se otorga el rango constitucional a la participación ciudadana, despejando de una vez por todas, todos aquellos obstáculos que sin ningún basamento prohibían la actuación de los ciudadanos en los asuntos públicos, de carácter trascendental que los afectaba de manera directa.

En los principios fundamentales que establece la Constitución Nacional, se pueden tomar en cuenta el "Artículo 6. El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables". De allí se infiere, que se la forma de gobierno de la República y de sus entidades, dejando claro que el mismo debe ser democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo entre otros.

De igual manera, la precitada carta Magna, en su artículo 62, señala que todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas, en este sentido, la participación del pueblo en la formación de circuitos comunales en la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

Asimismo, posee basamento legal, por cuanto en el artículo 70 de la Carta Magna presenta que son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, la iniciativa legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter

vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

Seguidamente el artículo 132, señala que toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social, el deber que tiene toda persona, para participar solidariamente en los asuntos de la vida política, civil y comunitaria del país.

Una vez más se ratifica la necesidad de aproximación de los ciudadanos al poder. En la medida en que el ciudadano participa integralmente en los asuntos públicos, bajo el sello del interés común, se puede construir un consenso activo en torno a la acción social y gubernamental. Tal participación es la base de la legitimidad y de gobernabilidad, y es este consenso sociocultural la justificación ético-política del gobernante.

De igual manera, la Ley de Consejos Comunales, (2009), señala que en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social. Es opción metodológica que propicia el respeto a la legalidad mediante la evaluación y control de la gestión comunitaria.

Por otro lado, el artículo 178 plantea que:

Es de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asigne esta constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida

local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política con criterios de equidad, justicia y contenido de interés social, la promoción de la participación, y el mejoramiento, en general de las condiciones de vida de la comunidad.

Otro instrumento legal que sirve de base a este estudio es la Ley Orgánica de la Administración Pública, que plantea en su artículo 135 señala que “Sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en leyes especiales, los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública”. A tales fines, las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas o las organizaciones públicas no estatales legalmente constituidas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la Administración Pública.

De igual manera, se vale el presente trabajo es de la Ley Orgánica de Contraloría Social, específicamente el artículo 1, donde se expone:

La presente ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, mediante el establecimiento de las normas, mecanismos y condiciones para la promoción, desarrollo y consolidación de la contraloría social como medio de participación y de corresponsabilidad de los ciudadanos, las ciudadanas y sus organizaciones sociales, mediante el ejercicio compartido, entre el Poder Público y el Poder Popular, de la función de prevención, vigilancia, supervisión y control de la gestión pública y comunitaria, como de las actividades del sector privado que incidan en los intereses colectivos o sociales.

Es importante para esta investigación citar a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), en su artículo 1 donde dice que: “tiene como objeto crear, desarrollar y regular la conformación, integración, organización y funcionamiento de los Consejos Comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas”.

Es vinculante tomar de esta ley el artículo 2 señala que:

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

Por su parte, el artículo 14 plantea que son deberes de los voceros y voceras del consejo comunal: la disciplina, la participación, la solidaridad, la integración, la ayuda mutua, la corresponsabilidad social, la rendición de cuentas, el manejo transparente, oportuno y eficaz de los recursos que dispongan para el funcionamiento del consejo comunal.

Al mismo tiempo, el artículo 27 señala “La Unidad Ejecutiva es la instancia del consejo comunal encargada de articular la participación organizada de los habitantes de la comunidad, organizaciones comunitarias, los movimientos y populares en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo”.

Al abordar y analizar la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, se aprecia en sus artículos 82, 91,95 y 105; en la Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público en sus artículos 34 al 40, 49,58 al 80, se regula todo lo relativo a la responsabilidad de los funcionarios públicos, específicamente la responsabilidad civil, penal y administrativa en las que pudieran incurrir los funcionarios en el ejercicio de la función pública. Lo que se refleja en la intención de este estudio en salvaguardar los recursos de consejo comunal a través de estrategias gerenciales que permita vincular las acciones de control con las del consejo comunal.

Sistema de Variables

Las variables representan a los elementos, factores o términos que puedan asumir diferentes valores, cada vez que son examinados, o que reflejen distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan, en este sentido el sistema de variables que conforman la presente investigación se sustenta en los criterios establecidos por Hernández, y otros, (2010). Quienes conceptualizan la variable como “una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”. (p. 77).

De esta forma, las variables están sujetas a cambios, esto quiere decir que pueden adquirir valores diferentes, según sea el contexto donde se aplique dependiendo de las veces que sea examinado

2.4 Sistema de Variable

Para Arias (2009), la operacionalización se representa en un cuadro, en la cual se resalta tres etapas básicas:

- a) **Variable Nominal:** es la conceptualización global o característica general de las variables a investigar.
- b) **Definición Conceptual Real:** la cual consiste en establecer un significado basado en un autor, con base en la teoría.
- c) **Definición operacional de la variable:** donde se establecen los indicadores a las dimensiones relevantes.

Las variables son de vital importancia para el desarrollo del proceso investigativo. Según la concepción de Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.): “...una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p.75).

Para el desarrollo de este trabajo, se considera como variable de investigación, evaluación de gestión pública.

Ahora bien, si se operacionaliza esto implica desglosar a la variable en dimensiones y estas a su vez en indicadores por medio de un proceso de deducción lógica, los cuales servirán para cuantificarlas.

Por lo anterior expuesto, esta investigación se trabajó como variable única la Evaluación de la Gestión Pública.

Al respecto (Rousell 2000), explica que estas “Se refieren al despliegue de recursos de mando orientados a dirigir el rumbo de la institución con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas conforme a la visión y misión de la unidad o institución, ejecutándose actividades conforme a lo establecido en los planes operativos y de acuerdo a los recursos disponibles con miras a alcanzar ciertos niveles de eficiencia”

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable.

Objetivo General: Proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
EVALUACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA	La Evaluación de gestión es un proceso que desarrollándose dentro de las directrices, estableciéndose por la planificación estratégica, hace llamada permanente a la iniciativa y a la mejora. Kaplan y Norton (2004).	Se refiere a la medición desde el punto de vista gerencial administrativo que poseen los Consejos Comunales en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa los cuales les permite accionar frente a situaciones específicas. Escalona (2015).	Indicadores Organizacionales	-Objetivos -Gestión -Decisiones -Soluciones	1, 2 y 3 4 y 5 6 y 7 8, 9 y 10
			Indicadores Gerenciales	- Liderazgo - Normativa - Política	11, 12, 13, 14, 15, y 16

Fuente: Escalona, (2015)



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación. El presente estudio, se enmarca en el paradigma cuantitativo que según Palella y Martins (2006), señala que: “está orientada a resultados propios de las ciencias naturales, utiliza métodos y técnicas confiables” (p. 78). Al respecto, González y Rodríguez (1991), señalan que “desde el punto de vista metodológico, se puede denominar cuantitativamente a la investigación que predominantemente tiende a usar instrumento de medición y comparación que proporcionan unos datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de estadística” (p. 41).

En virtud de ello, el mismo está comprendido en varias fases las cuales sirvieron de base para llegar a la etapa final, el objetivo de la investigación consiste en: Proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunes del municipio Guanare, estado Portuguesa.

Modelo de la Investigación

El presente trabajo de investigación se basó en el paradigma emergente, como enfoque metodológico, del cual Bisquerra (1989) afirma que:

Se asume la posibilidad de llegar a una síntesis dialéctica entre métodos cuantitativos y cualitativos, considerándolos no como opuestos sino complementarios. Propugnan la necesidad de no limitarse a explicar y comprender el fenómeno educativo, sino que además debe introducir cambios encaminados a mejorar el

sistema. Centra su objetivo en la aplicación de los conocimientos para transformar la realidad (p. 52).

Este autor expresa que el paradigma emergente utiliza los paradigmas positivista, interpretativo y crítico; dando algunas características de ellos: "el paradigma positivista trata de adaptar el modelo de las Ciencias Físico-Naturales a las Ciencias Sociales, siendo un fiel representante del positivismo lógico. Utiliza básicamente metodología cuali-cuantitativa" (p. 49).

En este contexto metódico se estima que la utilización como base del paradigma emergente, es consistente con el establecimiento de directrices o lineamientos con vista hacia un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa que se propone, por cuanto se considera que puede contribuir con aportes enmarcados en la evaluación que tiende a transformar la realidad, al propiciar referentes teórico-prácticos para cambiar la actitud del talento humano ante la vida para que asuman un rol más responsable ante ésta y se retomen la acertada gestión pública.

Tipo de Investigación

De acuerdo al tipo de investigación el trabajo se ubica en una investigación proyectiva en la modalidad de un Proyecto Factible, con una metodología cuali-cuantitativa. Todo ello de conformidad a la concepción establecida en el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1998), el cual define al Proyecto Factible como referido a:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o una investigación documental y puede referirse a la

formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 7).

Diseño de la Investigación

Se apoyó en un diseño de campo, de carácter descriptivo que según UPELI (2010) “los datos son tomados de la realidad a partir de datos originales o primarios”. (p. 18). Así que la información se recolectó directamente de los distintos Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa. Para la recolección de información se utilizó un instrumento tipo cuestionario aplicado a trabajadores sujetos de estudio.

De igual manera, también se orienta en un diseño no experimental, puesto que la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, de este modo es necesario referir que el proceso de indagación permitió el establecimiento de las grandes directrices hacia el Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, el cual estuvo fundamentado en una investigación de campo, que abrió las posibilidades de diagnosticar la situación actual que presentan los distintos Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa en cuanto al cumplimiento en la Gestión ejecutada. El cuerpo del modelo que se genera tiene en sí mismo, como objetivo fundamental, proveer al trabajador una herramienta de evaluación, que le sea útil.

Fases de la Investigación

Las condiciones metodológicas que identifican a esta modalidad llevan a la presencia de tres fases, de las cuales se establecerán para el estudio las tres: diagnóstico, factibilidad y diseño. Tal como lo indica, el manual de elaboración de trabajos de la Universidad Fermín Toro (ob. cit.).

El proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones de su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como sus resultados. (p.15)

Atendiendo a la necesidad de que todo investigador debe diseñar un camino para encontrar y ofrecer alternativas a las situaciones planteadas Balestrini (2007), expresa: plan global de la investigación que integra de modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de corregidas de datos a utilizar, análisis previsto y objetivos y el diseño intenta dar respuestas a preguntas de una manera clara y no ambigua a las preguntas planteadas (p.118). La habilidad de todo investigador es diseñar un conjunto de estrategias para dar respuestas asertivas a los objetivos planteados, para lo cual, se cumplieron una serie de etapas donde se logró dar a conocer los diversos momentos que tienen que cumplir los eventos investigativos.

Población

Población y Muestra

De acuerdo con Balestrini (2004), una población o universo “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretenderá indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual será válida las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 53).

Es decir, es un conjunto infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Para efectos del estudio las unidades de observación de la presente investigación, estará conformado por ciento diez voceros de los Circuitos Comunes del Municipio Guanare, del Estado Portuguesa, es decir, que estos son el conjunto de seres que conforman la

población objeto de estudio. Por su parte, Balestrini (ob.cit.), plantea que “una muestra es tomada al azar cuando la manera de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado” (p. 23). Una muestra aleatoria es también llamada una muestra de probabilidad, puesto que cada elemento tiene una posibilidad conocida.

Es importante resaltar, que para especificar la selección de la muestra se establecieron los parámetros de las estadísticas porcentual descrito como regla de tres, donde Ramírez (1997), especifica que es un proceso de acción cruzada, donde se multiplica el total por el porcentaje seleccionado (10%) para luego dividirlo entre 100%, lo que va a determinar la totalidad de la muestra seleccionada.

En tal sentido, se tomó el 10% de la población, siguiendo el criterio de Ramírez (citado por Hurtado, 2000), el cual establece que “tanto el tamaño como las características de la muestra debe garantizar su representatividad con respecto al resto de la población” (p.145), quedando la muestra conformada por 11 Voceros.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Técnica

Para la recolección de la Información, análisis de los datos y presentación de los mismos se utiliza una técnica o revisión bibliográfica la cual según Balestrini (ob cit) señala que representa el conjunto de fuentes de información empleadas en el proceso de realización del trabajo escrito” (p. 209). Por esto la misma se apoya en teorías o enfoques que sustentan el estudio por otra parte la observación directa método a utilizar, asimismo, Arias (ob cit), plantea que es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad” (p. 67). Para efectuar la recolección de datos se seleccionó la técnica de la encuesta

Según Arias, F. (2006), la encuesta:

Permite obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación a un particular. En este sentido, la información se recogió directamente de los miembros del consejo comunal. Se considera que es el más adecuado recoger la información directamente de la realidad en la cual suceden los hechos, con los resultados obtenidos se realizaron los análisis de contenido. (p. 70).

Instrumento

Para el presente estudio el instrumento a utilizar para la recolección de datos es el cuestionario que según Arias (ob cit), “Es la modalidad de cuestionario que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p. 72), este cuestionario es de tipo Lickert con las categorías: Siempre, casi siempre, y nunca conformado por dieciséis (16) ítems, los cuales buscan dar respuesta al diagnóstico de la situación actual de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa. (ver anexo A).

Validez y Confiabilidad

Validez

En cuanto a la validación del instrumento estuvo orientada a la técnica juicio de expertos donde se brindó la participación de especialistas en el área de gerencia y planificación y tomaron claridad y objetividad en el tema. Según Sarantakos, (2012), “Validez es la consistencia en la interpretación de los resultados de una evaluación, la cual presenta conclusiones que muestran pertinencia y concordancia con los atributos, propósitos y procedimientos elaborados previamente” (p. 105).

En esta investigación se determinó la validez aplicando los métodos de a) Contenido y b) Juicio de experto. Es importante resaltar que la realización de estas actividades que permitió diseñar el instrumento final, donde las apreciaciones dadas por los expertos fueron consideradas como

basamentos esenciales para reformular o construir un nuevo instrumento, para su aplicación posterior. (Ver anexo B)

Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto en cinco (5) personas con características similares a la muestra objeto de estudio. En relación a la confiabilidad del instrumento se tomará el criterio de Ballestrini (ob. cit.) el cual la describe como: “la condición en la cual las observaciones repetidas de los mismos fenómenos con un instrumento presenta resultados similares” (p.150).

Al respecto, en este estudio, se midió la confiabilidad del instrumento en cuestión por medio de la aplicación de una prueba piloto utilizando posteriormente el Coeficiente Alpha de Cronbach mediante la varianza de los ítems y la varianza total, el cual se consideró como más apropiado debido a la naturaleza del instrumento y de sus alternativas. El cual según Brown (2005), “constituye una medida, que permite obtener el índice de consistencia interna del instrumento”. (p.71) la fórmula del Alpha de Cronbach será la adecuada para la obtención de los resultados:

$$r_{tt} = \frac{k}{(k - 1) \left(\frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right)}$$

Donde:

r_{tt} : coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.

k: número de ítems del instrumento.

S_t^2 : Varianza total del instrumento.

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.

Según lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2001), “Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que

oscilan entre 0 y 1, donde 0 = confiabilidad nula; y 1 = máximo de confiabilidad. En atención a la fórmula propuesta, se obtuvo un coeficiente de (0,81), el cual se ubicó entre los parámetros aceptados de confiabilidad según método estadístico del coeficiente Alfa Crombach. (Ver Anexo C).

Técnica de Análisis de Datos

Una vez realizada la confiabilidad del instrumento, se aplicó en forma directa a los sujetos que participaron en la investigación, para luego recoger la información y tabularla de manera manual, distribuirla en cuadros donde contemple los valores absolutos con sus respectivos porcentajes, posteriormente se extrajo el promedio por cada categoría, para luego interpretarlo en forma cualicuantitativa y representar los datos en gráficos.

En este sentido, para generar el procesamiento de los datos, los mismos surgen a través de la aplicación del instrumento, el cual se fundamenta con los elementos que se describen en el proceso originado por los ítems y las respuestas obtenidas según las muestras seleccionadas, es decir, organizar cada una de las dimensiones e indicadores para dar los resultados de manera explicativa a través de los cuadros y gráficos, conjuntamente con el análisis y referencias que se detallen a través del desarrollo de los ítems, de manera que resalten las necesidades.

Factibilidad

La presente tuvo como objetivo primordial determinar la factibilidad técnica, social y financiera de la propuesta; el estudio y análisis permitió evidenciar el medio de todos los recursos humanos, financieros y materiales así como el apoyo que se requiera para llevar a cabo el proyecto.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En el momento analítico de la investigación, se desarrolla el análisis e interpretación de los datos, lo que permite obtener una serie de elementos requeridos para la investigación. Esto dio a conocer la situación actual de gestión que presentan los distintos Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa. Los análisis estadísticos son cuantitativos. Después de aplicar el instrumento de recolección de datos, se procedió a analizar la información, ésta se obtuvo a través de la descripción cuantitativa de las respuestas emitidas por la población de estudio, mediante la utilización de la estadística descriptiva.

Entre las medidas de análisis que se utilizaron en la investigación, pueden señalarse las de Tendencia Central y las Estadísticas Derivadas, las Frecuencias (K), la Frecuencia relativa (Fr) y la Frecuencia porcentual (Fx); el análisis se elaboró sobre la base de los datos obtenidos en el instrumento aplicado a la muestra en estudio, conformada por nueve (09) voceros principales de Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa en cuanto al cumplimiento de la Gestión ejecutada. A continuación se presenta el análisis de los resultados de acuerdo a las variables del estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores, y para ejecutar, el análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva considerando su frecuencia absoluta y relativa, la cual según Hernández y otros (ob cit), “el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente hacer análisis estadístico para relacionar su variable”. (p.350).

Cuadro 2: Distribución de la Frecuencia de la variable Evaluación de Gestión Pública en la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Objetivos.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Aplica los objetivos del Consejo Comunal?	2	18	3	27	6	55	11	100

Fuente: Escalona, (2015)

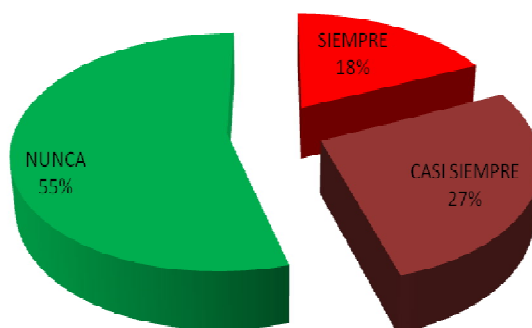


Gráfico 1: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos

En relación al ítem 1, se observa que un 55%, de los sujetos encuestados en cuanto al indicador objetivos, como proceso proactivo para alcanzar metas, así como también para determinar por anticipado el qué debe hacerse y cuales objetivos del Consejo Comunal, estos consideran que nunca se aplican. Al respecto Robbins (2004) destaca que “en la organización se debe organizar metas para motivar el desempeño del talento humano en función conjunta de los objetivos comunitarios y personales” (p. 93). Es relevante destacar que un 27%, de los voceros respondieron la alternativa “Casi Siempre” situación que deberá ser tomada en consideración para la revisión y formación en cuanto a los indicadores organizacionales.

Cuadro 3: Distribución de la Frecuencia de la Variable Evaluación de Gestión Pública en la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Objetivos

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
2	¿Logra los objetivos del Consejo Comunal?	1	9	4	36	6	55	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

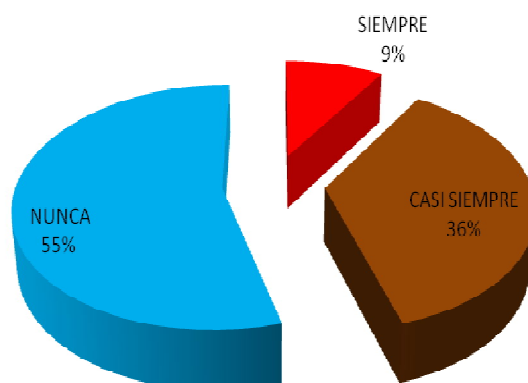


Gráfico 2: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos

En relación al ítem 2, se observa que un 55%, de los sujetos encuestados considera que Nunca logran los objetivos de la organización. Esto resalta lo expresado por Robert, (2008) al referirse que los objetivos son la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación, de gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica de objetivos” (pág. 258). Esto evidencia entonces la necesidad de crear mecanismos que permitan lograr una articulación entre las partes. A su vez, un 36% considera que Casi Siempre logra los objetivos de los Consejos Comunales y solo un 9% considera que Siempre, por lo tanto se hace necesario crear el modelo de Evaluación de gestión Pública.

Cuadro 4: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Objetivos.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
3	¿Las estrategias organizacionales son efectivas?	2	18	4	36	5	46	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

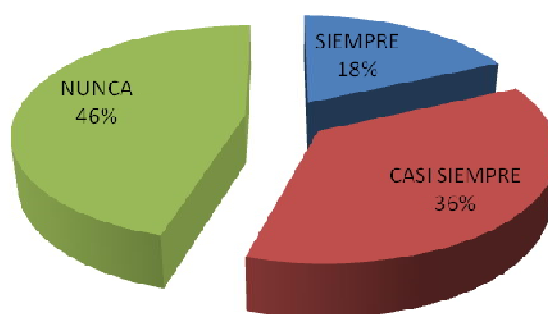


Gráfico 3: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos

El análisis de los datos registrados en el ítem 3, el 46% de los sujetos encuestado considera que nunca las estrategias organizacionales son efectivas en los Consejos Comunales del Municipio Guanare y un 36% considera que Casi Siempre las estrategias organizacionales son efectivas. No Obstante, un 18% considera que Siempre las estrategias organizacionales son efectivas. Vale mencionar entonces, que en una organización deben existir estrategias organizacionales preestablecidos que ayuden a articular las actividades que debe cumplir cada coordinación para un desempeño gerencial. En relación a este, Defin (2011) define a los estrategias organizacionales como: un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados.

Cuadro 5: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Gestión.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
4	¿La gestión pública la fundamenta en base a la visión que posee el Consejo Comunal?	1	10	5	45	5	45	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

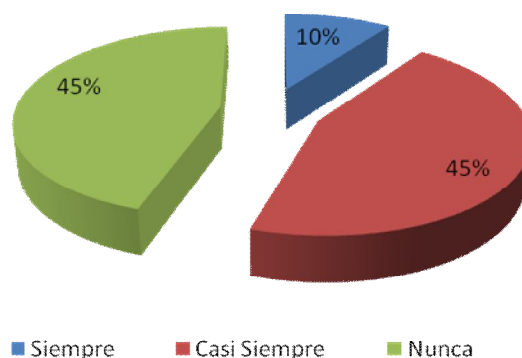


Gráfico 4: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Objetivos

Por su parte, el ítem 4 demuestra en los resultados obtenidos que el 45% de los sujetos encuestados considera que Nunca la gestión pública se fundamenta en base a la visión que posee el Consejo Comunal esto quiere decir que los principios básicos de la gestión como lo son la motivación, liderazgo y comunicación, no se aplican correctamente. Al respecto, Reyes (2008) expone que “gestionar implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La gestión llega al fondo de las relaciones de los voceros con cada una de los ciudadanos que luchan por la comunidad con ellos” (p.19). No obstante, un 45% señala que Casi Siempre aplica este principio y solo un 10% Siempre

Cuadro 6: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Gestión.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
5	¿La gestión Pública la fundamenta en base a la Misión que posee el Consejo Comunal?	2	18	2	18	7	64	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

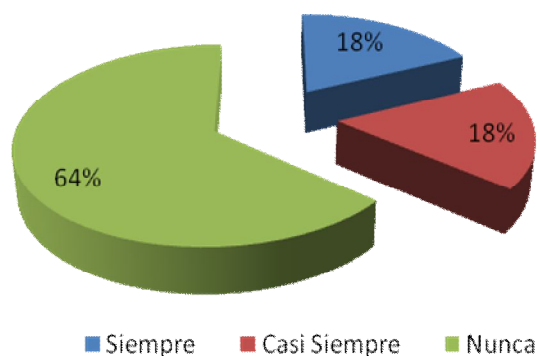


Gráfico 5: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador: Gestión.

Por su parte, el ítem 5 demuestra en los resultados obtenidos que solo un 18% de los sujetos encuestados consideran que Siempre la gestión Pública se fundamenta en base a la Misión que posee el Consejo Comunal, siendo este un resultado elevado para inferir en que los Consejos Comunales no gestionan en base a su Misión.

Con respecto a este resultado Reyes (2008), expresa que “Los gestores públicos dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización” (p.125). Un 64% nunca, siendo este un porcentaje elevado para considerar que se deben gestionar la organizacional en base a la Misión que poseen y con ello, ayudarían a fortalecer los Consejos Comunales.

Cuadro 7: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Decisiones.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6	¿Participa Usted en el Proceso de Toma de decisiones de los Consejos Comunes del Municipio Guanare del Estado Portuguesa?	2	18	1	10	8	72	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

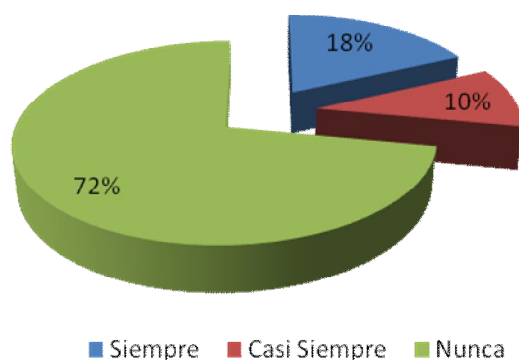


Gráfico 6: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador decisiones.

El análisis del ítem 6 muestra un 72% en la opción Nunca, siendo este un porcentaje elevado para indicar la poca participación en el Proceso de Toma de decisiones de los Consejos Comunes del Municipio Guanare del Estado Portuguesa. No obstante, un 18% considera que siempre participan. Para ello, Por consiguiente, la situación se muestra de acuerdo a la opinión de Stoner (2008) señala “todo el personal que conforma una organización debe sentirse parte de ella y para ello, es necesario que formen parte de sus decisiones, alternativas de cambio, ideas, entre otros; que inciden en este proceso” (p. 66).

Cuadro 8: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Decisiones.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
7	¿Se siente Usted involucrado al momento de tomar alguna decisión dentro de los Consejos Comunes del Municipio Guanare del Estado Portuguesa?	2	18	1	10	8	72	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

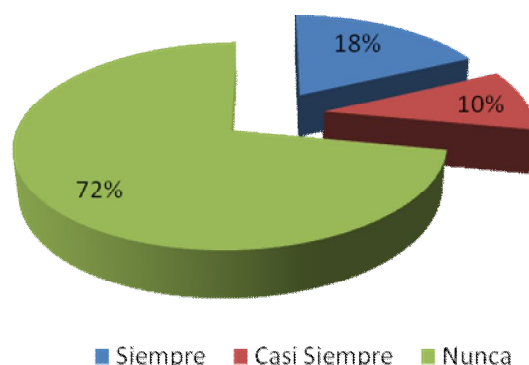


Gráfico 7: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador decisiones.

En el ítem 7, las opiniones de los sujetos consultados indica que un 72% nunca se sienten involucrados al momento de tomar alguna decisión dentro del Consejo Comunal, porcentaje elevado que permite decir, que es necesario involucrar a los voceros en la toma de decisiones, debido a que el talento humano aporta ideas al diseño de modelos de evaluación; no obstante, 18% Siempre lo hace. Así, citando a Fonseca, (2009) dice que “Al igual que la resolución de problemas, la toma de decisiones es un proceso complejo en el que los sujetos identifican y evalúan cursos de acción alternativos y eligen la implementación de uno de ellos” (pág. 38).

Cuadro 9: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
8	¿Le han permitido a Usted solucionar alguna situación irregular con respecto a la evaluación dentro del Consejo Comunal al que pertenece?	1	10	1	10	9	80	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

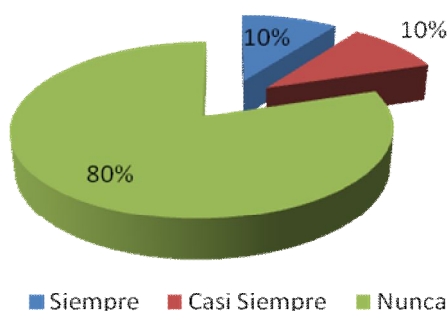


Gráfico 8: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador decisiones.

Las opiniones de los sujetos encuestados, muestran en el ítem 8 que en un 80% consideran que Nunca le han permitido a Usted solucionar alguna situación irregular con respecto a la evaluación dentro del Consejo Comunal al que pertenecen, este porcentaje elevado indica que la participación es baja, por lo tanto es necesario crear un modelo de evaluación de gestión pública que permitan mayor participación de los voceros en la solución de problemas y así evaluar objetivamente. Sin embargo, las opciones siempre y casi siempre reflejan que 10% lo hacen. En tanto, Fuentes (2010) plantea “para lograr una organización con alto sentido de competitividad y desempeño, primero se debe abrir espacios de participación donde todo el personal intervenga en la planificación y ejecución de las actividades laborales” (p. 52).

Cuadro 10: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
9	¿Siente Usted que las soluciones a los problemas se hallan en conjunto dentro del Consejo Comunal?	9	82	2	18	0	0	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

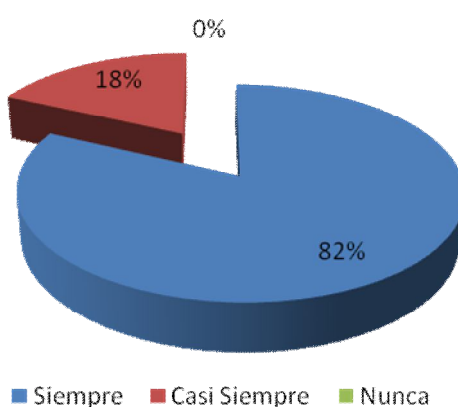


Gráfico 9: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Soluciones

Con relación al ítem 9, los datos muestran en opinión que un 82% de los sujetos encuestados consideran que las soluciones a los problemas se hallan en conjunto y de esta manera hacer que los Consejos Comunales del Municipio Guanare cumplan con las metas fijadas. A tal efecto, Sobre el particular, López, (s/f), señala que “Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella” (P. 4), en este caso particular los equipos de trabajo. No obstante, un 18% considera que Casi siempre es necesario este tipo de situaciones.

Cuadro 11: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
10	¿Participa en reuniones de trabajo para solucionar situaciones problemáticas en el Consejo Comunal?	1	10	6	55	4	35	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

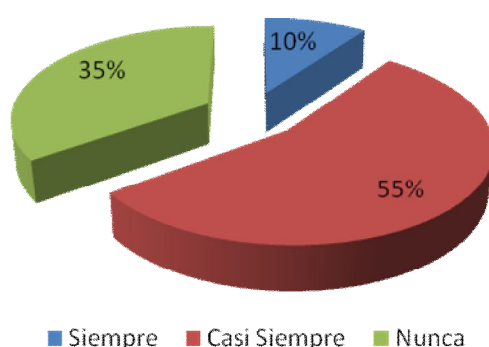


Gráfico 10: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Soluciones

El análisis del ítem 10, se obtuvo que un 55% de los encuestados alguna vez han participado en reuniones de trabajo para solucionar situaciones problemáticas en el Consejo Comunal, siendo este un porcentaje elevado para inferir en que siempre es necesario que los voceros participen en las reuniones dado que allí se dan ideas nuevas para solucionar problemas presentes en la organización comunitaria. Stoner, R. y otros (2011) quienes explican que “El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad y para ello, la herramienta clave es fomentar la participación, este método permite generar ideas en grupo lo cual produce resultados superiores” (p.67).

Cuadro 12: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Liderazgo.

Nº	ÍTEM	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
11	¿Maneja en forma óptima las amenazas del Consejo Comunal?	4	36	5	46	2	18	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

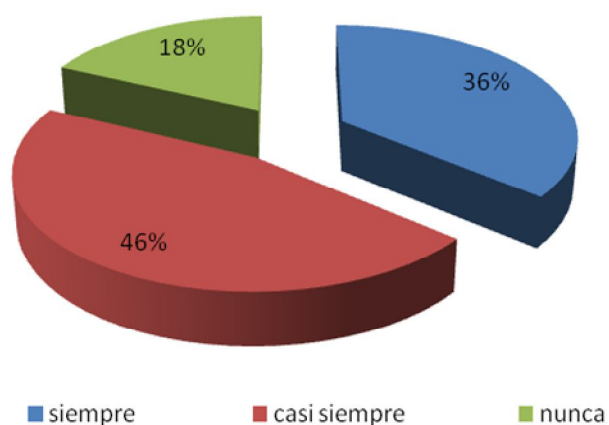


Gráfico 11: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Soluciones

Con respecto al ítem 11, acerca de que si maneja en forma óptima las amenazas del Consejo Comunal, los encuestados consideran en un 45% que Casi Siempre se manejan en forma óptima. Por su parte, un 36% considera que siempre si se manejan en forma óptima.

Cabe considerar que Dessler (2008), señala que la función del gerente es manejar en forma óptimas las amenazas y lograr el trabajo en equipo con dinamismo integrándose al mismo con alegría y entusiasmo para que los demás sigan su ejemplo para la el logro de los objetivos organizaciones” (pág. 25).

Cuadro 13: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Liderazgo.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
12	¿Se ejecutan en el Consejo Comunal, procesos de supervisión, revisión y evaluación de las acciones emprendidas?	5	45	3	27	3	27	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

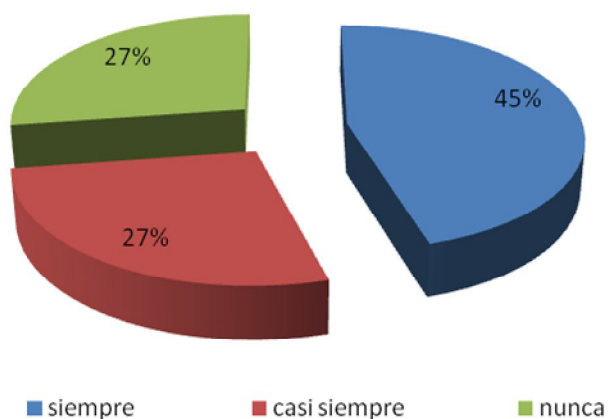


Gráfico 12: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Liderazgo.

Según los resultados expuestos en el ítem 12, se observa que un 45% de los sujetos encuestados consideran la alternativa Siempre se ejecutan en el Consejo comunal, procesos de evaluación de las acciones emprendidas. Sin embargo, un 27% es reflejado en las alternativas siguientes. Vale mencionar, que el liderazgo que se ejerce en los Consejos Comunales debe estar siempre enfocado en mantener una afinidad con las actividades que se desarrollan en pro del bienestar social comunitario. De acuerdo con Farias, (2011). “Las prioridades u objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en las organizaciones, así como los vínculos causales entre ellos”.

Cuadro 14: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Normativa.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
13	¿Conocen los voceros del Consejo Comunal las Normas que rigen la labor Comunitaria para la cual fueron creados los Consejos?	5	45	4	36	2	18	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

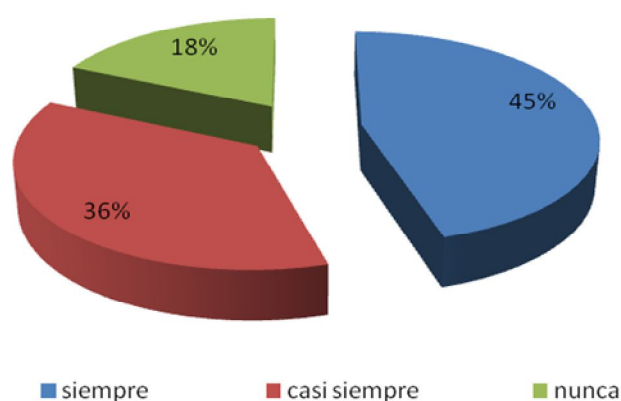


Gráfico 13: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa

Se observa en el ítem 13, que un 45% de los encuestados consideran que los voceros del Consejo Comunal conocen las Normas que rigen la labor Comunitaria para la cual fueron creados los Consejos; no obstante, un 36% explica que casi siempre esta normativa es desconocida por ellos. Para ello, Pérez (2005) explica que: “En las organizaciones el talento humano deben conocer sus funciones, deberes y responsabilidades y pueden realizar con mayor facilidad sus labores, si se conocen con detalle sus funciones básicas” (pág. 78)

Cuadro 15: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Soluciones: Política.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
14	Las acciones que emprende como vocero del Consejo Comunal se realizan apegadas a Ley de Consejos Comunales?.	4	36	2	18	5	45	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

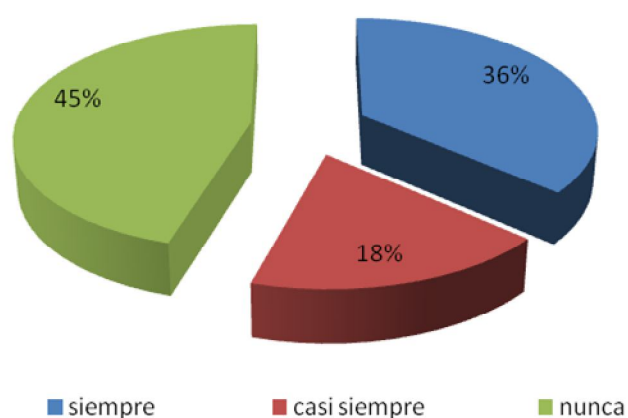


Gráfico 14: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa.

El análisis del ítem 14 muestra que un 45% de los sujetos encuestados nunca emprenden acciones apegadas a la ley de Consejos Comunales que permitan a los voceros estar a la par con las metas de la organización comunitaria. Sin embargo, un 36% considera que siempre esta función se cumple. En este orden de ideas, Robbins (2004) señala “toda organización depende de normas y procedimientos para garantizar su operatividad administrativa, ello implica su constante renovación y adaptación a los cambios que afectan constantemente a estos procesos” (p. 30).

Cuadro 16: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicadores Organizacionales, según frecuencia absoluta y porcentual del Indicador: Política.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
15	¿Existe en el Consejo Comunal un conjunto de planes, métodos y procedimientos que incluya las políticas de optimización de evaluación de la gestión?	2	18	4	36	5	45	11	100

Fuente: Escalona, (2015).

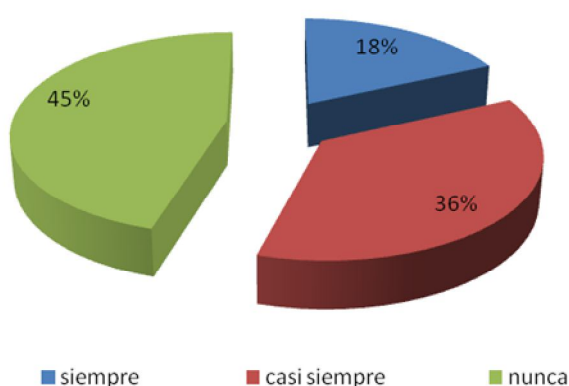


Gráfico 15: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa

En referencia al ítem 15, se observa que un 45% los sujetos encuestados reflejan que Nunca en el Consejo Comunal un conjunto de planes, métodos y procedimientos que incluya las políticas de optimización de evaluación de la gestión emanadas por la presidencia de la República y la Ley de Consejos Comunales, este porcentaje elevado evidencia una vez más la necesidad de crear un modelo de evaluación que permita alinear los planes que los Consejos Comunales deben realizaren cada una de sus comités.. Bien los sigue reflejando el 36% de la opción Casi Siempre. Ello se sustenta, en lo planteado por Fuentes (2011) quien destaca que las políticas comprenden “estrategias destinadas a entablar una serie de procedimientos o normas a seguir para facilitar el desarrollo de determinadas actividades en el ámbito administrativo de las organizaciones” (p. 26).

Cuadro 17: Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales con la Dimensión: Indicador: Política.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		Casi Siempre		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
16	¿Considera Usted que la eficiencia de la evaluación de la gestión y el cumplimiento de las políticas establecidas por las Instancias del Poder Público son los pilares del éxito organizacional?	4	36	6	54	1	10	11	100

Fuente: Escalona, (2015)

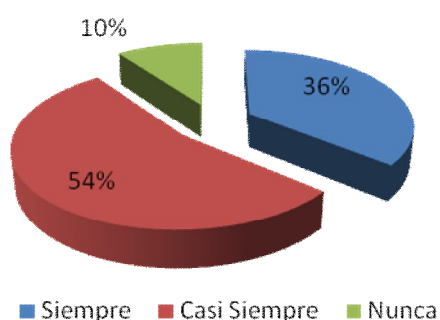


Gráfico 16: Frecuencia porcentual de las respuestas al indicador Normativa

En función a las respuestas emitidas en el ítem 16, se obtuvo que un 54% Casi Siempre considera que la eficiencia de la evaluación de la gestión y el cumplimiento de las políticas establecidas por las Instancias del Poder Público son los pilares del éxito organizacional de los Consejos Comunales; sin embargo, es un porcentaje que indica que los Consejos Comunales deben incentivar sus políticas de formación e indicarles que la eficiencia es un indicador fundamental para llegar a estándares de excelencia. A tal efecto, Drucker (2004) expresa que “las organizaciones comunitarias innovadoras son aquellas que crean preocupación por alcanzar estándares de excelencia superiores a los Ciudadanos y ciudadanas...”

Conclusión del Diagnóstico

Considerando los resultados que reportó el análisis de datos expuestos anteriormente, se concluye que existe un alto grado de opiniones encontradas y contradicciones entre los voceros de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, lo que refleja un nivel de gestión desfavorable para la conformación de una efectiva evaluación y control social que permita el efectivo funcionamiento de la participación protagónica y el logro de los fines que se establecen para el proceso de planificación y evaluación comunitaria, en razón de la importancia que tienen los voceros como miembros regentes de los circuitos comunales.

Todo lo expuesto indica que se hace necesario proponer un modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, mediante los cuales, se pretende contribuir con la orientación, razonamiento y actualización de los voceros comunales de los Consejos Comunales que conforman el circuito en el contexto de la participación ciudadana.

FACTIBILIDAD

En referencia a la factibilidad se especificaron los elementos que accedieron a la oferta, a la demanda, el financiamiento y los elementos del estudio descrito por Jiménez (2002), quien establece:

Se determina de manera científica la viabilidad del proyecto, se mide, cuantifica y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero. Se pueden incluir otros estudios complementarios como los jurídicos, sociales, económicos, curriculares, etc., pero los tres primeros son de absoluta obligatoriedad. (p.59).

Lo descrito permite argumentar, la importancia de establecer las funciones que deben definirse del estudio de mercado, técnico y financiero.

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado según Jiménez (2002), consiste “en probar que existe un número suficiente de personas, instituciones, empresas u otras entidades, que dada ciertas condiciones demuestran una demanda que justifica la puesta en marcha en cierto período de tiempo”. (p. 61).

Análisis de la Oferta

En referencia al análisis de la oferta, se verificó que el estudio acerca de proponer un modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunes del municipio Guanare, estado Portuguesa., responde de manera adecuada a las necesidades y retos asumidos por los voceros y voceras que luchan en esa organización.

Análisis de la Demanda

Actualmente, no se han ejecutado planes referidos a la evaluación de la Gestión Pública de los Consejos Comunes del municipio Guanare, estado Portuguesa, quienes no cuentan con una función efectiva que le facilite la relevancia de la aplicación de dicha evaluación como punto complementario a sus funciones y la proyección de esta en las políticas de gestión como factor clave en la competitividad y productividad de los Consejos Comunes del municipio Guanare del Estado Portuguesa. En cuanto a los elementos del espacio referido a la macro-localización, se estará desarrollando en el Municipio Guanare Estado Portuguesa.

Conclusiones del Estudio de Mercado

El estudio de mercado permitió determinar que entre la oferta y la demanda existe una correspondencia adecuada y coherente lo que satisface la importancia de la propuesta, donde el modelo de evaluación permitirá

optimizar la Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.

ESTUDIO TÉCNICO

Al respecto Jiménez (ob. cit.), señala que:

La viabilidad técnica son las pautas para presentar los resultados alcanzados en el diseño de producción optima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, además, de demostrar y justificar cual es la alternativa técnica que mejor se ejecute a los criterios que correspondan aplicar al proyecto. (p.78)

El proceso del estudio técnico, está enmarcado bajo los parámetros del diseño de un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa que va a permitir fomentar la contraloría social, la eficiencia y eficacia y así elevar los niveles de competitividad donde los voceros y voceras puedan conocer e internalizar la nuevas herramientas que plantea la propuesta, cumpliendo así con el propósito de sustentar la calidad de este tipo de trabajo hacia las necesidades existentes en las áreas del sector comunal.

Disponibilidad de Insumos

Respecto a la disposición de los insumos que se utilizarán en el desarrollo de la propuesta, los cuales tienen que ver con especialistas en materia, como: politólogos, sociólogos, economistas, educadores, médicos, ciudadanos y ciudadanas, además de material impreso que pueda facilitar la información a los mismos a capacitar al modelo de evaluación.

Por otro lado, en cuanto a el espacio físico, se estará promoviendo la optimización de un aula (Casa Comunal), que disponen los Consejos Comunales del Municipio Guanare, para promover talleres de internalización del modelo de evaluación de la gestión pública. Por

consiguiente, al referirse a los equipos tecnológicos el CC cuenta con estos equipos como: Video Beam, Computadoras, entre otros, para apoyar la ejecución de la propuesta y los recursos materiales técnicos para su posible aplicabilidad.

Conclusión del Estudio Técnico

Respecto al estudio técnico, se logró concluir que se posee una viabilidad técnica, operativa, donde el insumo está de manera efectiva en el lugar de los acontecimientos y se proporciona la implantación del Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, en función a ello, se determina la relevancia de los elementos técnicos que son vinculantes al proceso de estudio.

Factibilidad Social

La factibilidad social estará enmarcada en la concientización de la población representada por los miembros del Comité de Contraloría Social de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, con la colaboración de Funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa; haciendo éstos con la presente propuesta, se implemente una nueva forma de trabajar, por medio de las herramientas (fijación de conocimientos), que serán impartidos durante la ejecución de la propuesta.

Por tal motivo, ésta propuesta tiene gran importancia a nivel social ya que permitirá informar, capacitar y orientar a una cantidad de individuos, en la autoevaluación de sus propios proyectos sociales, enmarcado según los correspondientes lineamientos y apegado a las Leyes vigentes.

Factibilidad financiera

Respecto al proceso financiero, la investigación estará enmarcada en el desarrollo de la distribución de las fuentes que van a proporcionar los insumos generados por el costo de recursos humanos, materiales y

tecnológicos que sustentan el proceso de la factibilidad financiera del Modelo de evaluación de Gestión Pública.

Cuadro 18. Relación de Costos (Expresado en Bolívares), para el Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa..

Tipo de Recurso	Cantidad	Descripción	Precio Unitario Bs.	Total Bs.
Humano (Especialistas)	4	Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales	1.800,00	7.200,00
Materiales	30	Carpetas	10,00	300,00
	1	Resma de Papel	1.700,00	1.700,00
	200	Copias	3,50	700
	30	Credenciales	250	7.500,00
	30	Refrigerio	300	9.000,00
TOTAL GENERAL				26.400,00

Fuente: Escalona, (2015).

Fuentes de Financiamiento

Entre las fuentes de financiamiento se cuenta con las casas Comunes del municipio Guanare, la cual estará generando aportes de manera significativa para brindar apoyo técnico y humano y así dar respuestas, de igual manera se cuenta con los voceros, voceras, y las asambleas de ciudadanos, quienes por beneficio del modelo se vincularán.

Conclusión del Estudio Financiero

Es importante reseñar que en función a las fuentes de financiamiento del estudio financiero, se desarrollara a través de la gestión que aportará la Alcaldía del municipio Guanare, estado Portuguesa. Asimismo, se promoverá a través del Departamento de Administración y presupuesto, la cual para su total aceptación se encargará de darle ejecución.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

MODELO DE EVALUACIÓN
DE GESTIÓN PÚBLICA



PROPUESTA

Presentación

La teoría contemporánea de la administración pública enfatiza las ventajas de tener una gestión pública orientada a resultados, en contraste con una orientación clásica que destaca los procedimientos y los procesos de gestión. El orientar la gestión a resultados, genera una dinámica al interior de la organización que provoca el mejoramiento del desempeño organizacional y de los resultados que se desean alcanzar. La teoría implícita es que esta dinámica por sí misma genera procesos de retroalimentación y aprendizaje por parte de los actores involucrados, los cuales a su vez, generan acciones de corrección que producen el mejoramiento de la gestión.

Este razonamiento explica la justificación de la presente propuesta de un Modelo de Evaluación de gestión Pública de los Consejos Comunales del Municipio Guanare creando un conjunto de perspectivas, y otros intentando crear sistemas nacionales de evaluación de la gestión. Generar conocimientos sobre estos temas puede proporcionar lecciones útiles, tanto para quienes administran los sistemas existentes, como para quienes consideran esta herramienta como parte de la agenda de modernización de la administración pública, y finalmente para los estudiosos de la gestión pública como disciplina.

Este estudio busca explorar la relación causal entre los procesos y herramientas de evaluación de la gestión, la generación de una gestión orientada a resultados y el consecuente mejoramiento de la gestión pública de los Consejos Comunales del Municipio Guanare y naturalmente, el realizar una evaluación de resultados resulta útil para distintos agentes. Los agentes más interesados en el sistema son: Los voceros, quienes necesitan formarse en materia de evaluación y participación protagónica los

ciudadanos, quienes buscan información acerca del uso de sus impuestos, de la efectividad de la Administración y de la obediencia de sus deseos como electorado, los políticos, interesados en conocer la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos, el grado de atención de los problemas enfrentados y si los recursos han sido utilizados adecuadamente, es decir más allá de evaluar la productividad del gasto analizar la incidencia distributiva.

En fin los voceros, quienes desean conocer las debilidades y riesgos del sistema de gestión, la pertinencia de los objetivos y programas, y si la combinación de recursos en la gestión administrativa ha resultado adecuada y la implementadores de la política que pueden reconocer los efectos de sus esfuerzos y las repercusiones de su actuación, cubrir estas y otras necesidades de información exige la consideración de una diversidad de dimensiones del rendimiento. Aquellas más comúnmente adoptadas son la economía, la eficiencia y la efectividad, de allí el predominio del presente modelo de evaluación.









Justificación

El Modelo de Evaluación de la Gestión Pública de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, representa una herramienta importante debido a que contribuye a que el control brinde información financiera suficiente y confiable, puesto que estará adaptado a una serie de normas, políticas y principios que lo regulan.

En él se encuentran impresos una serie de políticas, generales y específicas, normas y procedimientos a seguir en el desenvolvimiento de las actividades contables para brindar información financiera clara, oportuna y relevante; la cual es de importancia a los miembros del consejo comunal en la toma de decisiones y también a los agentes externos para conocer la situación financiera en la que se encuentra.

De igual manera, el Flujo de información administrativa, guía de trabajo a ejecutar, la Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas, revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles, aumento del rendimiento laboral, todo ello, permite adaptar las mejores soluciones a los problemas lo que se traduce en la contribución a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Las estrategias de gestión formuladas se presentan de manera organizada y sistemática en el marco de los principios de participación, consenso y armonía que debe existir en las organizaciones para lograr los objetivos comunes bajo la conducción de una gerencia de calidad, por lo que resulta indispensable que exista un clima de armonía, bienestar y apertura en los diversos niveles que conforman la organización.

Por ello, la presente propuesta tiene como propósito inicial, presentar el conjunto de procesos que parten de los principales áreas claves dentro del sistema organizacional esto con el fin de plantear inicialmente de la definición integral del modelo, sus componentes, las premisas que lo

fundamentan, su contribución y la operatividad del mismo en el sistema institucional para el cual fue diseñado.

OBJETIVOS DEL MODELO

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Evaluación de la Gestión Pública de los Consejos Comunes basado en el cumplimiento y avance de los lineamientos y de las directrices propuestas en el Plan de la Patria para la consolidación del Socialismo del Siglo XXI.

Objetivos Específicos

Analizar la fundamentación teórica conceptual que sustenta el modelo de evaluación de gestión pública de los Consejos Comunes.

Presentar el modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunes del municipio Guanare, estado Portuguesa, de acuerdo a la visión humanista, financiera y protagónica participativa.

Fundamentación Teórica Conceptual

Teoría de la Participación Ciudadana

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

En un sentido genérico, la participación tiene que ver con "" la pretensión del hombre de ser autor de su propio destino que se desenvuelve en un escenario preconstruído en el que, simultáneamente, están presentes otros actores con variados libretos"" (Flisfish, 1992). Vista así la participación se enmarca en una acción colectiva con cierto grado de organización, es un proceso social que ""abarca múltiples escalas y espacios"" (Hopenhayn, 1988) y entre otros políticos, económicos, sociales, culturales, etc., con escalas que son determinadas según su alcance nacional, regional o local, ó en términos de Boeninger ""macro, meso y micro participación"" (1984).

Cabe destacar que Los Consejos Comunales están integrados por un Órgano Ejecutivo conformado por los voceros y voceras de los distintos Comités de Trabajo Comunitario, entre otros: Salud, educación, cultura, deportes, infraestructura, vivienda y hábitat, economía popular, alimentación, seguridad integral, Mesa Técnica de Agua, etc. 2.- La Unidad de Gestión Financiera conformado por 5 habitantes de la comunidad que se encargarán de administrar los recursos financieros, recursos materiales, servir como ente de inversión y crédito convirtiéndose en una especie de Banco Comunal y 3.- La Unidad de Contraloría Social conformada por 5 habitantes de la comunidad que asumen la responsabilidad de controlar, vigilar, supervisar y fiscalizar la ejecución financiera y ejercer las acciones de Contraloría Social sobre los Programas e inversión.

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

Los Consejos Comunales recibirán recursos financieros provenientes del Fondo Intergubernamental para la Descentralización –FIDES, de la

Ley de Asignaciones Económicas Especiales –LAEE-, de transferencias desde el Gobierno Nacional, las Gobernaciones y Alcaldías. Al mismo tiempo pueden realizar actividades dirigidas a producir recursos propios

Teoría de la Evaluación de gestión Pública en los Consejos Comunales

La Evaluación de la gestión Pública se puede clasificar de acuerdo con el período que abarca sus análisis rutinarios o de evaluación final. Los rutinarios son aquellos que se efectúan durante la marcha de un plan con el objetivo de realizar ajustes o correcciones a las desviaciones. En tanto el de evaluación final es un control que se realiza al terminar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados, a efecto de ratificar o reformular el plan. A la hora de efectuar la evaluación sobre la gestión en los Consejos Comunales es necesario recordar las características particulares que las distinguen.

Una correcta evaluación de la gestión en los Consejos Comunales requiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión. Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de esta gestión, las que coinciden en destacar como acciones la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y de recomendaciones.

1.1.1 Recopilación de datos: La evaluación global de la gestión requiere de cierta información básica que dé una imagen de la evolución económica y global del Consejo Comunal. Esta información se extrae de los registros de inventarios de almacén, bienes, realización de actividades y otros similares.

1.1.2 Cálculo de los resultados: Con el supuesto que el objetivo del Consejo Comunal debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos. Los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.

1.1.3 Análisis de información: El control integral de la gestión del Consejo Comunal deberá considerar análisis de los diferentes aspectos de la obra social a concretar, a saber, el análisis patrimonial se concentra en observar cómo ha quedado financieramente el consejo comunal en su partida presupuestaria, solvencia y liquidez para hacer frente a deudas al finalizar el ciclo de gestión, observando la evolución respecto a situaciones anteriores. Para realizar un análisis integral no sólo es importante lo que sucedió globalmente sino también cuál fue el resultado obtenido por cada una de las actividades realizadas durante el ciclo productivo.

1.1.4 Elaboración de conclusiones y recomendaciones: El objetivo de mejorar los procesos de gestión en los Consejos Comunales exige de los procesos evaluatorios el análisis de los resultados, pero principalmente debe obtener como producto conclusiones y recomendaciones. A tal efecto es necesario identificar aspectos positivos y negativos de la gestión. Sobre los aspectos negativos detectados se deberán identificar las relaciones causa-efecto de los mismos, a fin de detectar los problemas que impiden un mejor funcionamiento de la empresa. Esta información deberá sentar bases para la búsqueda de soluciones superadoras que tomarán en cuenta las futuras planificaciones.

Basamento Legal de la Unidad de Contraloría Social

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

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

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

En su artículo 34, destaca que son funciones de la Unidad de Contraloría Social: ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas que correspondan a sus funciones.

Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socioproductivos, organizaciones socioproductivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al consejo comunal.

Rendir anualmente cuenta pública de sus actuaciones y presentar informes de sus actuaciones cuando les sean solicitados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, por el colectivo de coordinación comunitaria o cuando lo considere pertinente.

Cooperar con los órganos y entes del Poder Público en la función de control, conforme a la legislación y demás instrumentos normativos vigentes y conocer y procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del consejo comunal e informar de manera oportuna a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

De igual manera remitir ante el Ministerio del Poder popular con competencia en Participación Ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la unidad de gestión financiera comunitaria del consejo comunal. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la asamblea de ciudadanas y ciudadanos.

Ubicación Geográfica de la Propuesta

Requerimiento de Localización y Espacio: se ubica en Venezuela



Gráfico 17. Mapa representativo sobre la ubicación general del espacio físico objeto de estudio.

Mesolocalización: El Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.

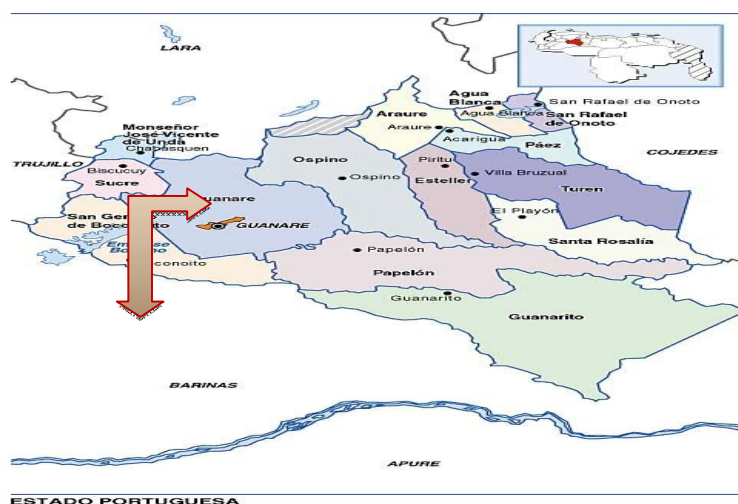


Gráfico 18. Mapa representativo sobre la ubicación general del espacio físico objeto de estudio, en el Estado Portuguesa.

Microlocalización: Lugar exacto donde se desarrollará la propuesta sobre EL Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.



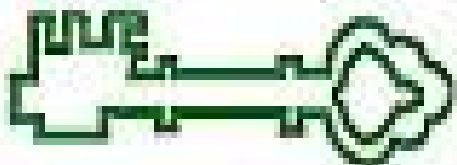
Gráfico 19. Mapa representativo de la microlocalización del modelo de evaluación de gestión pública.

MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA DE LOS CONSEJOS COMUNALES

VISIÓN



HUMANISTA



FINANCIERA



PROTAGÓNICA PARTICIPATIVA



Visión Humanista

Pautas
Técnicas

Preguntar → preguntarse

Nutrir → democracia

Participar → comunidades

Circunstancia social → ¡determinante!

Fomentar → capacidad crítica

Axiología

Síntesis

Humanismo

Argumentativo

Gerencial

Deductivo

HUMANIDA

uso de la razón

¡Cómo!

¡ forma de Invertir!

Potenciar → virtudes

Autoridad

Autonomía Individual

EDUCAR
UNIVERSALIZAR
APRENDIZAJE
PARTICIPATIVO

Gestión Pública

V
i
s
i
o
n



Poder Popular

DISCIPLINA
LIBERTAD

Que hacer

Protagonizar

Evaluar

Gestion
Pública

FAMILIA

Comunidad

Consolidación
Institucional

Productividad:
Gasto Público

• RENDIR MÁS Y
MEJORES RECURSOS:
Comunidad



Participación

respeto

Corresponsabilidad

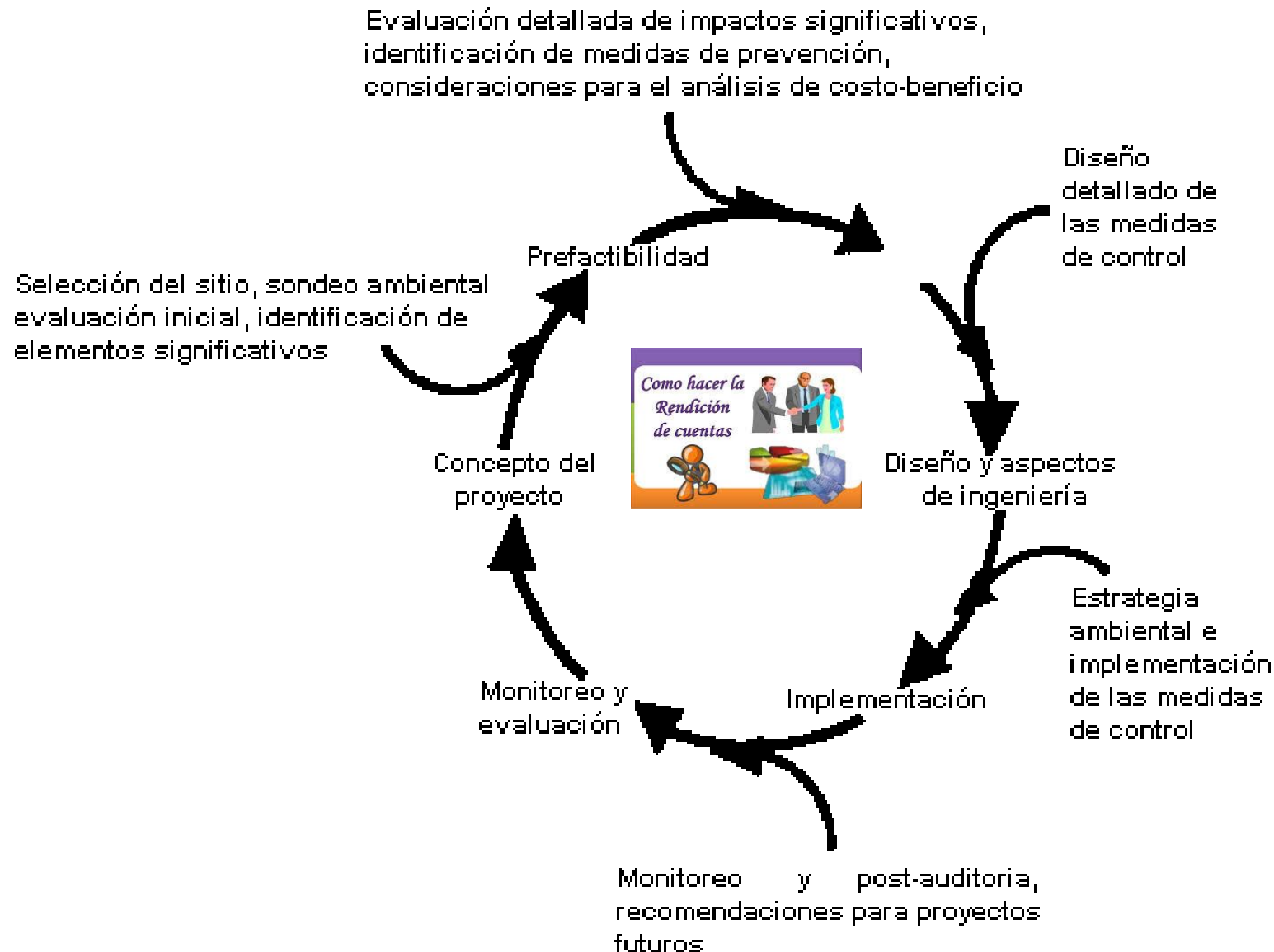
ética

principios

Trabajo Voluntario

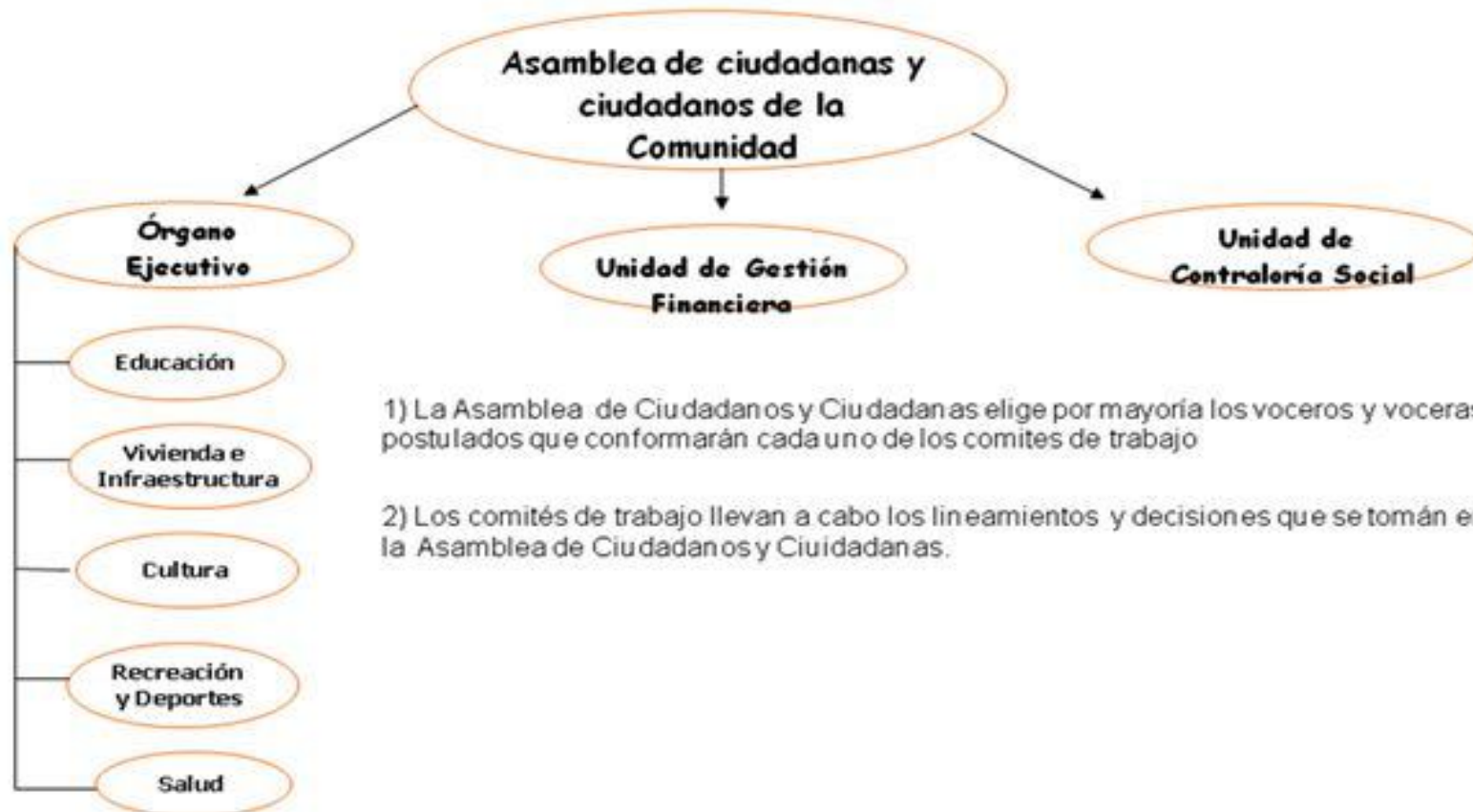
- Uso responsable de la Partida
- Reflexionar sobre la Inversión

VISIÓN FINANCIERA



TOMA DE DECISIONES

Pueblo Organizado



Visión Socialista Participativa

Se puede clasificar de acuerdo con el período que abarca sus análisis

rutinarios o de evaluación final

ANALISIS INTEGRAL

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS CONSEJOS COMUNALES



Reflexión

PERSPECTIVAS DE LA PROPUESTA PARA ACCIONES CONCRETAS

Una vez identificadas los elementos del modelo, después de un estudio del ambiente interno y externo, se diseñan las acciones a seguir en cada una de ellas, y serán destinadas a los Consejos Comunales del Municipio Guanare del Estado Portuguesa, las cuales reflejan las perspectivas como Organizaciones Comunitarias, que con trabajo en equipo se logrará los objetivos y metas planteadas.

De igual manera, se la acción concreta a seguir representa una plataforma en las organizaciones comunitarias, puesto que Los Consejos Comunales son de vital importancia para el bienestar y desarrollo de una comunidad y del País; por cuanto el modelo de evaluación de la gestión pública al realizarse en forma oportuna advierte a la gerencia sobre problemas reales potenciales antes de que la situación se vuelva crítica.

Al analizar el modelo bajo las visiones presentadas se tiene que la rendición de cuentas, en el discurso contemporáneo, y representa una noción técnica y contractual. En cambio, la “responsabilidad” es una noción moral. La rendición de cuentas induce a ver la evaluación como un commodity que se compra, vende y aplica. “Responsabilidad”, en cambio, refuerza la idea de que el aprendizaje se desarrolla en un diálogo recíproco, que presume un conjunto de motivaciones y disposiciones a “hacer lo correcto”, y que considera el aprendizaje como un proceso colectivo de transformarnos en personas de una cierta naturaleza. Si bien estos conceptos pudieran sonar algo difusos, reflejan en el fondo un problema profundo de “ética de buen gobierno y servicio público”, que es fácil sustituir por la ritualización de indicadores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en cuenta los resultados obtenidos durante la investigación y relacionándolos con los objetivos de la misma se llegó a las siguientes conclusiones:

Luego de realizado el diagnóstico, se evidenció la necesidad de proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, debido a la relevancia de la evaluación en la gestión de Consejos Comunales en su función contralora enmarcada en el principio constitucional de la corresponsabilidad, como atribución compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.

Con el estudio técnico, se logró concluir que se posee una viabilidad técnica, operativa, donde el insumo está de manera efectiva en el lugar de los acontecimientos y se proporciona la implantación del Modelo de Evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, en función a ello, se determina la relevancia de los elementos técnicos que son vinculantes al proceso de estudio.

La factibilidad social se enmarcó en la concientización de la población representada por los miembros del Comité de Contraloría Social de los Consejos Comunales del Municipio Guanare, con la colaboración de Funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa; haciendo éstos con la presente propuesta, se

implemente una nueva forma de trabajar, por medio de las herramientas (fijación de conocimientos).

Por tal motivo, ésta propuesta tiene gran importancia a nivel social ya que permitirá informar, capacitar y orientar a una cantidad de individuos, en la autoevaluación de sus propios proyectos sociales, enmarcado según los correspondientes lineamientos y apegado a las Leyes vigentes.

Respecto al proceso financiero, la investigación se enmarcó en el desarrollo de la distribución de las fuentes que van a proporcionar los insumos generados por el costo de recursos humanos, materiales y tecnológicos que sustentan el proceso de la factibilidad financiera del Modelo de evaluación de Gestión Pública.

La propuesta es factible, debido a que puede ser aplicada sin ningún tipo de inconvenientes que impidan la implementación del modelo de evaluación, notándose que la propuesta es tangible. Además, es preciso resaltar que la propuesta resulta viable, debido al particular interés mostrado por la gestión comunitaria en la presente investigación y la colaboración prestada en todo momento para el desarrollo de la misma.

El diseño de la propuesta constituye una herramienta de significativo valor para la Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa en lo que respecta a la evaluación de la gestión. El modelo presentado permitirá mejorar y desarrollar conocimiento y generar valor agregado que conduzca un servicio de calidad. Esto conlleva que las organizaciones públicas deben modificar los esquemas tradicionales, adaptando y consolidando nuevos paradigmas e incorporando herramientas básicas para la evaluación de la gestión, lo cual incentivará la generación y aporte de conocimientos para dar respuestas a las necesidades o problemas internos de la organización y de las comunidades.

Respecto al proceso financiero, la investigación estará enmarcada en el desarrollo de la distribución de las fuentes que van a proporcionar los insumos generados por el costo de recursos humanos, materiales y

tecnológicos que sustentan el proceso de la factibilidad financiera del Modelo de evaluación de Gestión Pública.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos conducen a la formulación de una serie de recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por la Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa como máxima instancia de participación y decisión de la comunidad organizada, conformada por la integración de personas con cualidad jurídica, según la ley que regula la forma de participación, para el ejercicio directo del poder y protagonismo popular, cuyas decisiones son de carácter vinculante para la comunidad, las distintas formas de organización, el gobierno comunal y las instancias del Poder Público, de acuerdo a lo que establezcan las leyes que desarrollen la constitución, organización y funcionamiento de los autogobiernos comunitarios, comunales y los sistemas de agregación que de éstos surjan:

- Implantar la propuesta desarrollada en la presente investigación, ya que con el modelo planteado, otorgara espacios de eficacia y eficiencia para voceros de los Consejos Comunales. En consecuencia, debe buscar el compromiso y la suma de los esfuerzos de las personas involucradas para su materialización.

- Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio-productivos, organizaciones socio-productivas, fases del ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas al Consejo Comunal.

- Dar a conocer la propuesta y concienciar a los voceros sobre la importancia que juega la evaluación de la gestión dentro de una organización, puesto que de ahí depende la productividad de la misma.

-Realizar actualizaciones periódicas al modelo de evaluación propuesta, tomando en consideración los cambios que vaya experimentando el país sus procesos internos y la normativa legal.

-Es necesario cumplir con los roles gerenciales de cada vocero a cabalidad, ya que de ello va a depender en gran medida que exista un desempeño comunal de calidad dentro de los Consejos Comunales.

-Es importante aplicar el modelo puesto que permite mantener motivado a los voceros, de tal manera que el trabajo se desarrolle exitosamente resaltando la calidad del mismo.

-Establecer canales comunicativos donde los voceros comunales orienten y brinden apoyo a las comunidades reforzando esa interacción comunicativa que debe existir.



REFERENCIAS

- Acevedo D. (2004). Metodología del Control de Gestión: Del indicador a la toma de Decisiones. Caracas: Dibrant Publicidad.
- Acosta R. (2009).Control Interno. Documento en línea disponible en: controlinterno hoy.blogspot.com. (Consulta el 26 de febrero. 2014).
- Albornoz, F. (2012), "Etnografía del Comportamiento y Clima Organizacional: Una Aproximación Teórica desde la Comunidad Académica de la UPEL-TPB. Lara.
- Albornoz, O. (1997). Valores Sociales en la Educación Venezolana. Boletín Bibliográfico. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Economía. Caracas.
- Alvarez, J.(2012),Contraloría Social y Clientelismo: La Praxis de los Consejos Comunales en Venezuela. UDO. Oriente.
- Alvarez, K. (2012). Propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales de los Consejos Comunales. Caso: Consejo Comunal de Papelón del Hatillo, Estado Miranda. Universidad Santiago Mariño.
- Arias, F. (2009). El Proyecto de Investigación. Caracas: Espíteme. P.p. 53.
- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ª Edición Caracas: Editorial Episteme (pp. 31-48).
- Ary y Otros (1995), Metodología de la Investigación. Argentina: Homo
- Ávila V. (2004). El ABC de los Consejos Comunales. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos33/consejoscomunales/consejosco>
- Balestrini, M. (2006) Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. 5ta Edición Editorial Consultores Editores Venezuela.
- Balestrini, M. (2007). Como se Elabora un Proyecto de Investigación. II Edición. Caracas Venezuela. Editorial BL. P.p. 53-160.
- Barraza y Otros (1995), Principios y Fundamentos de Administración. 2da Ed.: Bikesportsca. México.

- Bateman S. (2011), Administración: Una Ventaja Competitiva: 4ta Ed: Mc Graw- Hill. México.
- Bavaresco, A. (2000). Proceso metodológico en la Investigación. Ediliuz. Caracas-Venezuela
- Benfari A.(2003). Control Interno: Estructura conceptual Integrada. Ecoe. Ediciones Bogotá DC.
- Bernal. (2000). Metodología de la Investigación. Kapeluz. Buenos Aires – Argentina.
- Borges E.(2005). Introducción a la investigación. El Cid Editor. Buenos Aires.
- Briceño D.(2004). Evaluación Integral para implantar modelos de calidad: Mayor eficiencia, mejor servicio, mayor competitividad en el sector público y privado: Pax. México.
- Briones M. (2010). Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/.
- Brown, F. G. (2005). Principios de la Medición en Psicología y Educación. Editorial El Manual Moderno. México
- Carucci E. (1999), Elementos de Gerencia Local. Manual para gerentes Municipales. Fundación de Escuela de Gerencia Social. Caracas Venezuela.
- Catácora, F.(2009) "Sistemas y Procedimientos Contables", Primera edición, Editorial Mc Graw Hill, Venezuela.
- Chiavenato I. (2005), Introducción a la Teoría General de la Administración, Caracas, Mc Graw-Hill.
- Colina, A., Heredia, G., Guarapano, L., Montero, D., Mota, Z., Pérez, L., Pérez, Y., Rivas, M., Rodríguez, A., (s/f). Contraloría Social (Venezuela). (San Juan de los Morros, Venezuela). [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/contraloria-social/contraloria-social2.shtml>. [Consulta: agosto 7, 2011].
- Colmenarez, S. (2014).Estrategia gerenciales de articulación del consejo comunal Rafael Urdaneta con la gobernación del estado Portuguesa. UNELLEZ.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Artículo 290 (Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinaria del 19/02/09).

Control Fiscal (2011) Documento en línea disponible en: [www.monografia.com/trabajo14/control-fiscal/control fiscal.shtml](http://www.monografia.com/trabajo14/control-fiscal/control%20fiscal.shtml)

Defin., S (2011) Tomado de: <http://definicion.de/lineamiento/>

Dessler, G. (2008) "Administración de Personal" "México: Prentice-Hall.

Drucker (2002). La Gerencia. Buenos Aires. El Ateneo.

Drucker, P. (2000), El management del siglo XXI, Barcelona, Edhasa.

Fleitman O. (1997), Evaluación Integral para implantar modelos de calidad: Mayor eficiencia, mejor servicio, mayor competitividad y sector público y privado: Pax, México.

Fuentes, I. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. 6ta Edición. México: Editorial Internacional Thomson Editores.

Fundación para el desarrollo y Promoción del poder comunal (FUNDACOMUNAL, 2007). <http://www.fundacomun.gob.ve/>

Garza, (2010). Los circuitos comunales en Portuguesa. Comunicación Popular.

Gil C. (2003). Los Alcances del Control de Gestión. Director de la especialización de Finanzas y Administración Pública.

Guerrero y Moreno (2013). Plan Estratégico dirigido a la formación de los ciudadanos que ejercen el Rol de Contralores Sociales en el Municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico. Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos de San Juan de los Morros

Hernández, R., y Otros (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. (2^{da} ed.). Pp. 23-312.

Jiménez (2002). "Las condiciones estructurales del mercado" Editorial McGraw – Hill. España.

Jiménez C. (2007). Control Interno. Documento en línea disponible en: [controlinternohoy. Blogsport.com](http://controlinternohoy.blogspot.com). (Consulta el 26 de febrero. 2014).

Kaplan y Norton (2010). Cuadro de Mando Integral. Editorial Robert.

- Lerma L. (2009). El proceso de investigación. Caracas. Venezuela. Editorial Panapo.
- Ley de los Consejos Comunales, (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 5.806 de fecha 10 de abril de 2006.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2010). Gaceta Oficial N° 39.556. Noviembre 19, 2010.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), Gaceta Oficial 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2007). Gaceta Oficial N° 37.347 del 12-17-2001.
- Ley Orgánica de Planificación, (2001), en el Título V La Participación ciudadana.
- López G. (2009). Control de Gestión en la Administración Local. 4ª Edición.
- Maduro, N. (2011). Convivencia y Solidaridad en los Circuitos Comunales. Una reflexión Socialista.
- Márquez A. (2010). Control de Gestión en la Administración Local. 4ta Edición.
- Medina, L.(2012). Desempeño Gerencial Contralor en el Consejo Comunal Los Cujicitos Ubicado en San José Cotiza en el Municipio Libertador del Distrito Capital.
- Mejías L. (2005). La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. Documento elaborado en el año 2005, por encargo del CLAD.
- Normas para Fomentar la Participación Ciudadana Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.750.20 de Agosto de 2007.
- Orozco y Otros (2010). El procesamiento de la información en el hombre. Buenos Aires: Paidós.
- Ospina S. (2001). Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública. Metaevaluación y Mesoevaluación. Chile. Naciones Unidas.

Peñalosa, C. (2011). Planificación Comunitaria. Unellez. Barinas

Reyes (2008) "El Administrador frente a la necesidad de transformación organizacional". En Revista Gestión y Estrategia. No. 15 Págs.1-12. Enero- Junio UAM-A México.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (7ma. Ed.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Robert N. A. (2008) "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto.

Rousell 2000). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia /eyssautier de la mora. "México: ECASA.

Sanin, A. (2006). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe De Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago De Chile.

Sallenave, J. (1991). La Planificación Estratégica. Segunda Edición, México.

Stoner (2011) Administración. Una ventaja competitiva. Ediciones Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Venezuela.

Universidad Fermín Toro (2007). Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización Maestría y Tesis Doctoral. Cabudare.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Ciudadano (a):

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a efectuar la validación del instrumento que servirá para recolectar información a ser utilizada en la investigación titulada "Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa, que será presentado para optar al Título de Magister en Gerencia Pública.

En tal sentido deberá tomar en consideración los objetivos de investigación propuestos, así como la Operacionalización de la Variables la cual se anexa:

Objetivo General

Proponer un Modelo de evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare, estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presentan los distintos Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa en cuanto al cumplimiento en la Gestión ejecutada.
- Determinar la factibilidad técnica, social y financiera, de un modelo de evaluación de la gestión pública para los Consejos Comunales.
- Diseñar un Modelo de Evaluación de Gestión Pública de los Consejos Comunales del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Los criterios de evaluación que deberá considerar son los siguientes:

- **Pertinencia:** Si el ítem se ajusta al indicador señalado
- **Claridad:** Se refiere a la precisión de la redacción de los ítems.
- **Congruencia:** Señala la coherencia del ítem para la investigación.

En el formato de validación adjunto, Usted deberá colocar una "√" en la columna SI, si considera que el ítem se ajusta a estos criterios o una "√" en la columna NO, si considera lo contrario. Igualmente, en la columna de observaciones puede anexar algún comentario que considere pertinente. Anexo, se le suministrará los objetivos de la investigación, conceptualización y operacionalización de la variable, el instrumento a ser evaluado y el formato de validación.

Sin más a que hacer referencia y expresando de antemano y profundo agradecimiento por su valiosa colaboración.

Gracias.

INSTRUCCIONES

Marque con una X la alternativa que considere adecuada según sea el caso de cada una de las preguntas la escala a utilizar en esta encuesta son las siguientes: Siempre, A veces, Nunca.

Nº DE ÍTEM	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
1	¿Aplica los objetivos del Consejo Comunal?			
2	¿Logra los objetivos del Consejo Comunal?			
3	¿Las estrategias organizacionales son efectivas?			
4	¿La gestión pública la fundamenta en base a la visión que posee el Consejo Comunal?			
5	¿La gestión Pública la fundamenta en base a la Misión que posee el Consejo Comunal?			
6	Participa Usted en el Proceso de Toma de decisiones de los Consejos Comunales del Municipio Guanare del Estado Portuguesa?			
7	¿Se siente Usted involucrado al momento de tomar alguna decisión dentro de los Consejos Comunales del Municipio Guanare del Estado Portuguesa?			
8	¿Le han permitido a Usted solucionar alguna situación irregular con respecto a la evaluación dentro del Consejo Comunal al que pertenece?			
9	¿Siente Usted que las soluciones a los problemas se hallan en conjunto dentro del Consejo Comunal?			
10	¿Participa en reuniones de trabajo para solucionar situaciones problemáticas en el Consejo Comunal?			
11	¿Maneja en forma óptima las amenazas del Consejo Comunal?			
12	¿Se ejecutan en el Consejo Comunal, procesos de supervisión, revisión y evaluación de las acciones emprendidas?			
13	¿Conocen los voceros del Consejo Comunal las Normas que rigen la labor Comunitaria para la cual fueron creados los Consejos?			
14	Las acciones que emprende como vocero del Consejo Comunal se realizan apegadas a Ley de Consejos Comunales?.			
15	¿Existe en el Consejo Comunal un conjunto de planes, métodos y procedimientos que incluya las políticas de optimización de evaluación de la gestión?			
16	¿Considera Usted que la eficiencia de la evaluación de la gestión y el cumplimiento de las políticas establecidas por las Instancias del Poder Público son los pilares del éxito organizacional?			

Gracias por su Colaboración.

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN

TABLA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS	COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD DE REDACCIÓN			UBICACIÓN		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1	✓			✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓			✓		

Observaciones:

Sin Observaciones

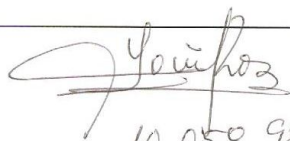
MSc. Adelina O P

TABLA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS	COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD DE REDACCIÓN			UBICACIÓN		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1	✓			✓						✓		
2	✓			✓						✓		
3	✓			✓						✓		
4	✓			✓						✓		
5	✓			✓						✓		
6	✓			✓						✓		
7	✓			✓						✓		
8	✓			✓						✓		
9	✓			✓						✓		
10	✓			✓						✓		
11	✓			✓						✓		
12	✓			✓						✓		
13	✓			✓						✓		
14	✓			✓						✓		
15	✓			✓						✓		
16	✓			✓						✓		

Observaciones:

Apto para Aplicarlo



10.058.986

MSc. Gerencia General

TABLA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD DE REDACCIÓN			UBICACIÓN		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1	/			/			/			/		
2	/			/			/			/		
3	/			/			/			/		
4	/			/			/			/		
5	/			/			/			/		
6	/			/			/			/		
7	/			/			/			/		
8	/			/			/			/		
9	/			/			/			/		
10	/			/			/			/		
11	/			/			/			/		
12	/			/			/			/		
13	/			/			/			/		
14	/			/			/			/		
15	/			/			/			/		
16	/			/			/			/		

Observaciones:

Sin observaciones

MSc Elisa Hernández.
10.050.758

ANEXO C
PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN

COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

Coeficiente Alpha de Cronbach																		
ítems sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total	
1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	41	
2	1	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	47	
3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	43	
4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	56	
5	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	41	
Media del ítem	1,5	2,3	1,9	2,1	2,5	2,1	2	2,2	2,3	1,8	1,9	2,1	2,5	2,3	1,7	2,2	52,9	
desviación típica Sn-1	0,7	1	0,7	0,6	0,9	0,7	0,8	0,6	0,67	0,79	1	0,6	0,9	1	0,7	0,63	11,89	
varianza de cada ítem S ²	0,5	0,9	0,5	0,3	0,7	0,5	0,7	0,4	0,5	0,6	1	0,3	0,7	0,9	0,5	0,4	141,43	
																		13,56
valor de alfa						1,04												
valor de la varianza por ítem y del instrumento						0,90												
Coeficiente alfa de Cronbach						0,81												