



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**SISTEMA DE AUDITORIA DE CONTROL DE GESTION PARA EL
CONSEJO COMUNAL "LA ESPADA DE BOLIVAR" MUNICIPIO PAMPAN
ESTADO TRUJILLO**

Autor: Br. Rivera Fabiola
Tutor: Prof. María E. Briceño

Trujillo, Febrero de 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**SISTEMA DE AUDITORIA DE CONTROL DE GESTION PARA EL
CONSEJO COMUNAL "LA ESPADA DE BOLIVAR" MUNICIPIO PAMPAN
ESTADO TRUJILLO**

Trabajo Especial de Grado como requisito para optar al Título de Licenciada en
Contaduría Pública

Autor: Br. Rivera Fabiola
Tutor: Prof. María E. Briceño

Trujillo, Febrero de 2013

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios padre misericordioso por iluminarme y bendecirme en cada instante, a la Virgen milagrosa y a todos los ángeles maravillosos que me protege todo los días.

Especialmente a mis padres por dame el don de la vida y formarme en valores e inculcarme lo importante que es el estudio, más que agradecida mil gracias padres por este gran triunfo espero que sea gran satisfacción y ejemplo para ustedes y sea un gran orgullo.

A mis hermanos y a mi sobrino Mauricio que llego a este mundo a dar alegría y fuerza y eliminar la tristeza y dar valor y fuerza para que cada día sea mejor y tener presente que lo importante es vencer y no decaer mil gracias por darme tanta felicidad.

A mi novio José Luis que ha estado en la buenas y en las malas apoyándome para lograr mi mayor deseo poder graduarme, eres una persona ejemplar sin ti no hay razón para seguir triunfando te amo eres lo mejor que tengo, eres un ejemplo a seguir mil gracias.

A la ilustre Universidad de los Andes núcleo "Rafael Rangel" por formarme profesionalmente, una casa de estudio ejemplar me siento orgullosa de ser egresada de esta magnífica Universidad de prestigio.

Fabiola

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Todopoderoso** por darme la vida, salud y sobre todo esperanza de poder lograr una de mis grandes metas, y a la Virgen Milagrosa por sus infinitas bendiciones en cada momento.

A mis **padres** por su constancia y perseverancia mil gracias por formarme en valores, por su gran esfuerzo en darme estudio y apoyarme siempre, a mis hermanos, familiares por sus buenos consejos y deseos.

A la **Universidad de los Andes Núcleo “Rafael Rangel”** por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A todos mis **profesores** que a lo largo de la carrera pusieron su empeño de formar grandes profesionales, Dios los bendiga a todos por sus meritos en cada instante.

A la firma contable **Consultores BR, asociados, C.A** mil gracias a todos los que laboran allí en especial a La Lcda. María Eugenia Barrios y María Emilia Barrios por brindarme su máxima colaboración en mis pasantías una etapa muy importante que colaboro a formarme en el campo laboral, gracias por sus méritos de enseñanzas.

A todos mis **compañeros** de estudio que estuvieron a lo largo de la carrera dios los bendiga a todos, y por todas aquellas personas que de alguna manera pusieron un granito de arena, brindándome apoyo en los momentos de tristezas y alegría los quiero mucho.

¡MIL GRACIAS!

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
VEREDICTO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema	10
Sistematización del Problema	10
Objetivos de la Investigación	11
Justificación de la Investigación	12
Delimitación de la Investigación	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	15
Bases Teóricas	20
Consejos Comunales	20
Principios y Valores del Consejo Comunal	22
Ciclo Comunal	23
Control	39
Tipos de Control	41
Control de Gestión	42
Funciones del Control de Gestión	44
Criterios para Evaluar el Control de Gestión	45
Niveles de Control de Gestión	46
Factores que influyen sobre el Control de Gestión	49
Sistema	52
Auditoría	54
Auditoría del Control de Gestión	56
Partes de una Auditoría de Control de Gestión	60
Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”	67
Bases Legales	68
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)	68
Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010)	69
Ley de Contraloría Social (2010)	73

Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2010)	74
Definición de Términos Básicos	76
Mapa de Variables	79
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	80
Diseño de la Investigación	81
Población	83
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	83
Técnicas de Procedimiento	84
Revisión del Instrumento	85
Selección de las Técnicas de Análisis de Resultados	85
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	
Fases del Ciclo Comunal	86
Componentes del Sistema de Control de Gestión	106
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	123
Recomendaciones	126
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	
Introducción	128
Justificación de la Propuesta	130
Objetivos de la Propuesta	132
Estructura de la Propuesta	132
Desarrollo de la Propuesta	133
Factibilidad de la Propuesta	165
LISTA DE REFERENCIAS	167
ANEXOS	
Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos	172
Anexo B. Constancias de Revisión del Instrumento	183
Anexo C. Modelo de Instrumento: Censo Comunal	184
Anexo D. Formato de detección	190
Anexo E. Formato de priorización	192
Anexo F. Formato resumen por proyecto	194
Anexo G. Modelo de presentación del plan comunal	196
Anexo H. Matriz de planificación de proyectos	200
Anexo I. Modelo de cronograma de ejecución de proyectos	202
Anexo J. Modelo de presupuesto de inversión	204
Anexo K. Modelo de presupuesto comunal	208
Anexo L. Plan de acción de la contraloría comunal	212

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pp.
1	Ejes del desarrollo comunal	26
2	Pasos para elaborar el diagnóstico	28
3	Características del plan comunal	31
4	Tipos de control	41
5	Funciones del control de gestión	44
6	Criterios de evaluación del control de gestión	45
7	Niveles de control de gestión	47
8	Mapa de variables	79
9	Descripción del diseño de investigación	82
10	Población	83
11	Debilidades encontradas en las fases del ciclo comunal	104
12	Principales debilidades en los componentes del sistema de control de gestión.	121
13	Sistema de auditoría de control de gestión	134
14	Actividades del sistema de auditoría de control de gestión	136
15	Modelo de presentación de la auditoría de control de gestión	141
16	Modelo de cuestionario de investigación preliminar	142
17	Modelo de plan de trabajo de auditoría	144
18	Modelo de cuestionario de control interno (diseño funcional y organizacional)	147
19	Modelo de cuestionario de control interno (ciclo comunal)	149
20	Modelo de cuestionario de control interno (sistema de control de gestión)	152
21	Modelo de formato de observaciones de control interno	153
22	Modelo de programas de auditoría	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pp.
1	Fases del ciclo comunal	25
2	Bloques del sistema de auditoría de control de gestión	133
3	Partes de la auditoría de control de gestión	135
4	Puntos de vista del diagnóstico en la planificación	139

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas		Pp.
1	Desarrollo de un previo diagnóstico de aspectos claves	86
2	Aspectos claves identificados durante el diagnóstico	87
3	Actividades ejecutadas para el diagnóstico	88
4	Desarrollo de planes de bienestar integral	90
5	Punto de mayor importancia al elaborar el plan comunal	90
6	Características del plan comunal	92
7	Confección de los presupuestos	93
8	Estipulaciones de los presupuestos	93
9	Fuentes gubernamentales que otorgan recursos al Consejo Comunal	95
10	Actividades ejecutadas para obtener recursos propios	96
11	Desarrollo de los planes integrales según el plan comunitario	97
12	Tiempo del plan comunitario	98
13	Ejecución de los proyectos ejecutados en los ejes de bienestar integral	98
14	Participación activa en la contraloría social	99
15	Conocimiento de la contraloría social	99
16	Concreción de los planes integrales	101
17	Ejercicio del control social	102
18	Mecanismo de control de gestión	106
19	Objetivos de los mecanismos de control de gestión	106
20	Determinaciones del control de gestión	107
21	Adecuación del control al manejo y administración de los recursos	108
22	Tipo de control aplicado para el manejo de los recursos	109
23	Evaluación del control de gestión	110
24	Medición del aprovechamiento de los recursos	111
25	Actividades de control de gestión	112
26	Funciones que cumple el control de gestión	113
27	Evaluación del control de gestión durante la elaboración de los planes integrales	114
28	Criterios aplicados para el control de gestión	115
29	Niveles de control de gestión	116
30	Tipo de control de gestión aplicado	117
31	Factores internos que influyen en el control de gestión	118
32	Factores externos que influyen en el control de gestión	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pp.
1	Aspectos claves identificados durante el diagnóstico	87
2	Actividades ejecutadas para el diagnóstico	89
3	Punto de mayor importancia al elaborar el plan comunal	91
4	Características del plan comunal	92
5	Estipulaciones de los presupuestos	94
6	Fuentes gubernamentales que otorgan recursos al Consejo Comunal	95
7	Actividades ejecutadas para obtener recursos propios	96
8	Conocimiento de la contraloría social	100
9	Concreción de los planes integrales	101
10	Ejercicio del control social	103
11	Determinaciones del control de gestión	108
12	Tipo de control aplicado para el manejo de los recursos	109
13	Medición del aprovechamiento de los recursos	111
14	Funciones que cumple el control de gestión	113
15	Criterios aplicados para el control de gestión	115
16	Tipo de control de gestión aplicado	117
17	Factores internos que influyen en el control de gestión	118
18	Factores externos que influyen en el control de gestión	120



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**SISTEMA DE AUDITORIA DE CONTROL DE GESTION PARA EL CONSEJO
COMUNAL "LA ESPADA DE BOLIVAR" MUNICIPIO PAMPAN ESTADO
TRUJILLO**

Autor: Br. Rivera Fabiola

Tutor: Prof. María E. Briceño

RESUMEN

Una de las técnicas más importante utilizada en las empresas u organizaciones es el control de gestión, el cual permite a futuro conocer como ha sido la administración de sus recursos, como también a otros tipos de controles con la finalidad de un máximo aprovechamiento. El objetivo general de esta investigación fue establecer un sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal "La Espada de Bolívar" del municipio Pampan, estado Trujillo, a fin de mejorar su funcionamiento. La población estuvo conformada por 5 voceros que participan en cada Unidad Ejecutiva, Unidad de Gestión Financiera y Unidad de Contraloría Socia para un total de 15 participantes. El tipo de metodología a seguir fue proyectiva, utilizando una técnica de recolección de información la encuesta con un instrumento tipo cuestionario contentivo de 32 ítems, revisado mediante la técnica de validez de contenido, según el juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que debido a las limitaciones presentes en el control de gestión, el Consejo Comunal "La Espada de Bolívar" del municipio Pampan, estado Trujillo; requiere adoptar un nuevo sistema de auditoría, que le permita mejorar su funcionamiento, a través del control de su actuación en función del ciclo comunal, tomando en cuenta todos los componentes implícitos como: los tipos de control aplicados, funciones del control de gestión, niveles controlados y factores influyentes; por tanto, se procedió a establecer un sistema acorde a las necesidades y capacidades del Consejo Comunal.

Palabras Claves: Control de Gestión, Auditoría de Control de Gestión. Consejo Comunal

INTRODUCCIÓN

La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias, relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos. En tal sentido esta herramienta es empleada por cualquier empresa u organismo que le permita ser más solida, y a la vez, pueda dictaminar el grado de confiabilidad que ofrece, considerando las normas que la rigen.

En cuanto a la auditoría de control de gestión facilita una visión amplia sobre el control de gestión utilizado en las entidades u organismo, el cual permite determinar las debilidades y fortalezas encontradas en la gestión llevada, es decir, muestra detalladamente cómo han sido manejados los recursos financieros disponibles y a su vez, ver a futuro los objetivos programados, sin embargo la auditoría emite al final un informe con opiniones de auditores experto sobre la evaluación alcanzada y así los organismo señalan a su nueva administración los resultados y su productividad.

De igual forma el control de gestión también evalúa a través de mecanismo y niveles para ver a tiempo su planificación, y por ende lograr las metas planteadas y generar estrategias óptimas que beneficien a largo plazo todos los proyectos planteados. Los Consejos Comunales son organizaciones que fueron creados con el fin de hacer más directa la

transferencia de recursos para solucionar con más rapidez las necesidades existentes en la comunidad, donde los habitantes de cada comunidad son los que realizarán, presentarán y aprobarán sus proyectos de vida social que deben realizar mediante el cumplimiento de cada una de las fases del Ciclo del Poder Comunal que son: Diagnóstico Comunal, Plan Comunal, Presupuesto Comunal, Ejecución Comunal y Contraloría Comunal.

La cual se formaron bajo una personalidad jurídica durante el Gobierno de Hugo Rafael Chávez Frías según la Ley Orgánica de los Consejos Comunales 2010. Se enfocó como objetivo general establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el consejo comunal “La Espada de Bolívar” municipio Pampan, estado Trujillo, a fin de mejorar su funcionamiento y optimice el rendimiento de las unidades de gestión establecidas y sirva de herramienta para evitar la mala administración de los recursos que le fueron otorgados por fundacomunal, para construir una sociedad más organizada y satisfecha.

Para lograr los objetivos de la investigación se recurrió a fuentes primarias (Libros, revistas, referencias electrónicas, antecedentes de estudios, artículo.) finalmente las secundarias se logro por medio de la aplicación de las técnicas e instrumento de recolección de información que permitió contrastar la teoría con la realidad existente. La investigación se dividió de la siguiente manera:

Capítulo I, referente al problema, consta del planteamiento del problema en él se hace una exposición de la problemática desde la óptica del control de gestión. Así mismo se presentan los objetivos de la investigación general y específicos que tienen como meta final establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el consejo comunal “La Espada de Bolívar” municipio Pampan, estado Trujillo, a fin de mejorar el funcionamiento.

Capítulo II, marco teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación donde se selecciono trabajos con relación al objeto de estudio, igualmente se desarrolla la teoría que sustenta el mapa de variable, definición de términos básicos así como también las bases legales.

Capítulo III, referente al marco metodológico, el cual constituye una descripción de las técnicas y métodos metodológicos del estudio para el logro de los resultados, diseño de investigación, población, técnica e instrumento utilizados para la recolección de datos.

Capítulo IV, muestra los resultados, análisis e interpretación a través de las tablas de frecuencia absoluta y relativa representados en círculos. Derivado del cuestionario aplicado por la investigadora.

Capitulo V, establece las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas de los resultados procesados.

Capítulo VI, establece las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el consejo comunal “La Espada de Bolívar” municipio Pampan, estado Trujillo, a fin de mejorar su funcionamiento, partiendo de la introducción, justificación, desarrollo y factibilidad de la propuesta; finalmente se muestra la lista bibliográficas y anexos.

bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El control de gestión es una técnica empleada por entidades u organizaciones que manejen recursos financieros, con la finalidad de un aprovechamiento al máximo de los mismos para así lograr las metas y objetivos trazados, basándose en una obtención de información necesaria para tal fin, es decir, a nivel empresarial este tipo de control es promovido por las organizaciones, permitiéndoles tener una visión de futuro de cómo será su progreso, de igual forma visualizar los riesgos, adoptar su estructura en función del proceso en el logro de las metas planteadas. (Muñiz, 2003).

En cuanto a la auditoría según el autor Mendivil (2002), es la actividad que verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros. Específicamente la auditoría de control de gestión consiste en el examen de evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de eficiencia, eficacia en el control y uso de los recursos financieros y no financieros, y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional para mejorar las actividades o materias examinadas; de acuerdo con los objetivos y metas planteadas.

En tal sentido la auditoría de control de gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los objetivos logrados por una entidad, en un determinado periodo de tiempo, que se le plantea al administrador de conocer y verificar en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo que lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad.

Los consejos comunales en Venezuela fueron creados a partir de otras organizaciones de base que comenzaron a operar desde 1998, tales como los círculos bolivarianos y los consejos de planificación pública, con el objetivo de organizar y darle poder efectivo a los sectores populares de esta nación. Debido a ello, en abril de 2006, el Poder Legislativo (Asamblea Nacional), aprobó la Ley de los Consejos Comunales que regula el funcionamiento de estas células organizativas, en términos operativos, logísticos y también fijando los mecanismos para entregarles directamente los recursos del presupuesto público.

Los consejos comunales son instancias de participación democrática popular, política y protagónica donde se integran y articulan todos los ciudadanos, organizaciones sociales, comunitarias, movimientos sociales y populares, que le permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de políticas públicas orientadas a responder las necesidades de las comunidades, todo ello enmarcado en el artículo 2 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010).

Es decir, los consejos comunales son instancias de participación ciudadana y democrática creados dentro de una comunidad que se

organizan mediante la celebración de la asamblea de ciudadanos según lo establece la ley, para poder adquirir su personalidad jurídica que es indispensable para iniciar su labor como solucionador de problemas, luego de ello se escogen dentro de la comunidad y mediante una votación directa y secreta los voceros y voceras de cada comité destinado a una labor específica.

En todo el país existen estas organizaciones creadas para el bienestar de la comunidad en general, según la Alcaldía del municipio Pampán, del estado Trujillo existen 122 consejos comunales distribuidos a lo largo de su municipio, específicamente la unidad de análisis de este estudio, está referido el consejo comunal “La Espada de Bolívar” ubicado en el sector el Cumbe de dicho municipio, este fue creado en el año 2008 con el propósito de darle cumplimiento a lo establecido en la norma vigente citada anteriormente, el mismo reviste una importancia altísima, pues busca darle solución a los problemas que existen dentro de la comunidad.

No solamente este consejo comunal es importante sino todos, ya que en ellos se puede encontrar una solución efectiva y rápida a problemáticas de la comunidad como son: la construcción de aceras, brocales, sistemas de alumbrado público, canchas deportivas, construcción de viviendas, así propiciar la participación política y protagónica de la comunidad.

En un acercamiento de la investigadora al consejo comunal “La Espada de Bolívar” se observó que en esta organización participativa se le dificulta el seguir las normas que les obliga a desarrollar un previo diagnóstico de las

necesidades encontradas en la comunidad y por ende desarrollar planes integrales para la concreción, el cual deben ser ejecutados en dichos lapsos y posteriormente la contraloría social le da aprobado al plan comunitario de desarrollo integral. Los requisitos antes mencionados, forman parte del artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), donde están descritas las fases de diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social.

De forma paralela en este consejo comunal los voceros o miembros que cumplen las actividades de gestión, se presume no cuentan con las competencias requeridas para lograr cumplir con efectividad los procesos de contraloría social como son: la supervisión y el control sobre los planes integrales y proyectos comunitarios, rendir cuentas mediante un informe presentado cada 4 meses en asamblea pública de ciudadanos, informar en asamblea de ciudadanos sobre las debilidades presentadas durante la ejecución de los planes o proyectos comunitarios, informar en asamblea de ciudadanos sobre irregularidades en las actuaciones de la unidad administrativa, remitir ante el ministerio del poder popular con competencia en participación ciudadana sobre las declaraciones juradas del patrimonio de los voceros del consejo comunal, y otras establecidas en el artículo 21 LOCC 2010. Ley orgánica de los Consejos Comunales.

Ante esta situación, se observó igualmente que los voceros presentan múltiples fallas relacionadas con la administración de los recursos. De tal manera se presume que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” deba

implementar planes de desarrollo integral relacionados con necesidades, potencialidades apremiantes de la comunidad del municipio Pampan, como son: la construcción de canchas deportivas destinadas al disfrute y esparcimiento de las personas que integran la colectividad, de forma tal que no solo sirva como sitio deportivo sino también cultural. Además de la construcción de viviendas, escuelas dignas, canalización, pavimentación, acueductos y mantenimientos de plazas y parques.

Lo antes observado puede deberse a una posible disgregación en la ejecución de las fases de actuación del ciclo comunal como son: desarrollo de diagnósticos, planes, presupuestos, ejecución, y contraloría social; es probable que exista un desconocimiento por parte de los voceros y/o miembros, del texto legal donde se encuentran las obligaciones que deben cumplir en lo que respecta a la función contralora del consejo comunal.

En los planes integrales que ejecuta el consejo comunal “La Espada de Bolívar” se pudo observar la inconsistencia en la priorización de necesidades, lo que no les permite alcanzar ciertos objetivos previstos y la satisfacción de las necesidades colectivas, de continuar con la situación descrita en el consejo comunal señalado crearía desconfianza en la comunidad, dada la dificultad de desarrollar mecanismos de aspectos claves identificados durante el diagnóstico y de seguir el orden en lo que se refiere al marco de actuación comunal.

Desde esta perspectiva las actuaciones en el consejo comunal no obtendrán las respuestas a las necesidades de la comunidad existente

puesto que no elaboran un perfil de la comunidad donde se detallen las necesidades más apremiantes el cual el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” se vería afectado, ya que los planes integrales no son ejecutados en el tiempo establecido y por ende no están invirtiendo en obras beneficiosas a la comunidad.

Con base a la situación descrita, se considera necesario establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo comunal “La Espada de Bolívar”, del municipio Pampan, estado Trujillo, el cual permita un control en el manejo y administración de los recursos financieros, y a la vez, facilite a los voceros de las unidades de gestión una herramienta que minimice las desviaciones. De acuerdo a lo planteado se deriva la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cuáles serían las partes de un sistema de auditoría de control de gestión aplicado al marco de actuación en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo a fin de mejorar su funcionamiento?

Sistematización del Problema

¿Cómo se desarrollan las fases del ciclo comunal como marco de actuación en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo?

¿Cuáles son los componentes del sistema de control de gestión aplicados como marco de actuación en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo?

¿Cómo se elabora el sistema de auditoría de control de gestión como marco de actuación para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el consejo comunal “la Espada de Bolívar” municipio Pampán, estado Trujillo, a fin de mejorar su funcionamiento.

Objetivos Específicos

Describir el desarrollo de las fases del Ciclo Comunal como marco de actuación en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo

Identificar los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Elaborar el sistema de auditoría de control de gestión como marco de actuación para el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

El control de gestión tiene como objetivo fundamental alcanzar eficazmente los objetivos planteados basándose en un uso oportuno de los recursos financieros, a través de la administración empleada en la organización obteniendo información fiable y real aportada mediante el control de gestión, es decir, le permite a el consejo comunal mejorar su control y manejo de los recursos disponibles para desarrollar los planes integrales. En tal sentido el control de gestión le identifica las desviaciones a través de la comparación entre lo programado y lo realizado.

A partir de aquí se justifica la realización del estudio mediante la utilización de teorías acerca del control de gestión, componentes del sistema de control de gestión y la auditoría de control de gestión, considerando a su vez las bases legales que sustentan la actuación de los consejos comunales en Venezuela, con el objetivo de establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el consejo comunal “la Espada de Bolívar” municipio Pampán, estado Trujillo, a fin de mejorar su funcionamiento.

Desde un punto de vista metodológico se aplicaron técnicas e instrumentos que permitieron recabar la información pertinente acorde a cada uno de los objetivos propuestos, dichas técnicas se apoyaron en un tipo de estudio que llega a un nivel proyectivo. Los resultados obtenidos a partir de la técnica de recolección de información, permitieron consolidar el

comportamiento de la variable, así como establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión que apunte a la realidad del consejo comunal.

La auditoría del control de gestión permite al consejo comunal un manejo eficaz y racional de los recursos financieros, a su vez, le facilita a la administración del mismo la supervisión y evaluación de los planes integrales; puesto que la aplicación del control de gestión ayuda al consejo comunal a cumplir sus funciones y a seguir sistemáticamente las fases del ciclo comunal, lo que se transforma en una herramienta que le cede a una mayor precisión de solventar las necesidades de la comunidad, esto en relación al marco de actuación como organización participativa de los ciudadanos.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se basó en la utilización de teorías referentes al control de gestión, sistema, auditoría, partes de una auditoría. Extraída según los autores Muñiz (2003), Mendivil (2002), Ivancevich (2000), entre otros, y a su vez bases legales como la ley orgánica de los consejos comunales con la finalidad de verificar su aplicación en el marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”. El estudio se encuentra inmerso en las líneas de investigación de Administración y Gestión en la carrera de Contaduría Pública del NURR, estado Trujillo.

Esta investigación se realizó en el consejo comunal “la Espada de Bolívar” registrado bajo el número 213010010001, ubicado en el sector El Cumbe del Municipio Pampán, estado Trujillo; durante el semestre A-2012 hasta Febrero de 2013, en este periodo de recolección de datos se indagó sobre los métodos aplicados por el consejo comunal en lo que respecta a las fases del ciclo comunal, los componentes del sistema de control de gestión y posteriormente se establecieron las partes de un sistema de auditoría de control de gestión que permita mejorar el funcionamiento de dicho consejo comunal, elaborando la propuesta final.

bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A continuación se presenta lo concerniente al fundamento teórico y referencial de esta investigación, constituido inicialmente por los antecedentes; posteriormente se especifican las bases teóricas, mismas que se sustentan de diferentes autores. Cuya relación esta directamente con la temática del sistema de auditoría de control de gestión. Todo esto en función de responder a los objetivos de la investigación. Destacándose lo siguiente:

Antecedentes de la Investigación

Aquí se desarrollan los antecedentes que van a repercutir y que guardan relación en el estudio.

Pargas (2009), en su trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública que presentó ante la ilustre Universidad de los Andes “El Sistema de Control de Gestión en las Alcaldías de los Municipios Carache, Candelaria y Pampán del estado Trujillo”, el objetivo de este estudio fue diagnosticar el sistema de control de gestión en las alcaldías de los municipios Carache, Candelaria y Pampán del estado Trujillo. El tipo de investigación es descriptivo con un diseño de campo no experimental. Por su

parte, la población estuvo conformada por tres alcaldías en las cuales se recolecto datos informantes claves, como los contralores internos o externos de las mismas.

Como técnica de recolección de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas y de alternativas múltiples; de igual forma, dicho instrumento se sometió al juicio de tres (03) expertos. Para procesar la información recolectada una vez aplicado el cuestionario, se aplicó estadística descriptiva para obtener datos porcentuales y plasmarlos en tablas con frecuencias absolutas y relativas, así como también gráficos para ilustrar y respaldar el análisis de los resultados.

Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones generadas del estudio, concluyendo al diagnosticar el sistema de control de gestión en las alcaldías de los municipios Carache, Candelaria y Pampan de estado Trujillo, que el mismo presenta mayor número de fortalezas apoyadas en sus beneficios en el sistema de información y en el producto que este genera. No obstante, sus principales debilidades se encuentran focalizadas en la ausencia de mecanismo específicos que delimiten el uso del sistema de información, tales como claves de acceso o niveles de autorización.

Se hizo referencia a este antecedente por revestir estricta relación entre lo que tiene que ver con la variable de estudio, como es el sistema de control de gestión llevado en las alcaldías de tres municipios del estado Trujillo, debido a que las mismas son entes gubernamentales financiadas por el Estado Venezolano y los Consejos Comunales, que son comunidades

organizadas que del mismo modo reciben ingresos por parte de los entes de la República y que deben regirse por procedimientos de control de gestión para obtenerlos, ejecutarlos y realizar la rendición de cuentas.

Fortis (2008), desarrollo una investigación titulada “La Auditoría de Gestión Aplicada por La Contraloría Municipal a la Alcaldía del Municipio Julio Cesar Salas del Estado Mérida. En su trabajo de grado ante la ilustre Universidad de los Andes, para optar por el título de licenciada en Contaduría Pública. La auditoría de Gestión es el examen de la gestión y calidad de las operaciones con criterio de economía, eficiencia, eficacia, efecto e impacto en los usuarios y el cumplimiento de metas y objetivos, la misma debe ser realizada por un grupo de auditores y para ello debe cumplir una serie de fases.

El objetivo general de esta investigación es analizar el proceso de auditoría de gestión aplicado por la Contraloría Municipal a la Alcaldía del Municipio Julio Cesar del estado Mérida. La población estuvo conformada por el personal que labora en la mencionada Contraloría. A quienes se les aplico por medio de la encuesta, un cuestionario, el cual fue validado por medio de la validez del contenido, donde tres (3) expertos emitieron su opinión respecto al mismo.

Se concluyó en términos generales, que el proceso de Auditoría de Gestión aplicado por la Contraloría Municipal a la Alcaldía del Municipio Julio Cesar del estado Mérida.; se ejecuta en función de la medición de logros alcanzados y la existencia de un control interno eficaz, sin buscar la detección temprana de desviaciones a áreas susceptible de la Alcaldía, ni el

logro de una cultura de responsabilidad acorde. Existen grandes debilidades en la evaluación del sistema de control interno y de las áreas críticas de la alcaldía; además no se evalúan los estados de resultados en el establecimiento de los objetivos de la Auditoría de Gestión en la Alcaldía, ni se detectan las variaciones en los resultados históricos obtenidos.

Con este antecedente se pudo evidenciar que la investigación va conexas al estudio planteado y por ende guardan una vinculación en la aplicación de la auditoría de gestión llevadas por las alcaldías, para verificar la correcta ejecución de las obras que se han planificado, con lo cual se permite evitar la desviación de recursos destinados a ello, por tal motivo dicho antecedente se considera de valor pues el resultado permite demostrar que ejecutando estas técnicas se consiguen resultados óptimos.

Rondón (2007), desarrolló una investigación titulada "Control de Gestión Contable en las Cooperativas de Producción de Consumo Municipio Trujillo. En su trabajo de grado ante la ilustre Universidad de los Andes, para optar por el título de licenciada en Contaduría Pública, cuyo objetivo general fue evaluar el Control de Gestión Contable en las Cooperativas de Producción de Consumo del Municipio Trujillo. Para su desarrollo se adoptó un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo, como técnica de investigación se utilizó la encuesta con la aplicación de un cuestionario, el cual fue aplicado a 12 de las 60 cooperativas que represento la muestra intencional seleccionada por la característica de estar en funcionamiento.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que existen deficiencias en las cooperativas para comparar los ingresos y los gastos reales con lo que fueron evaluados o calculados en el presupuesto, además en el desarrollo de un proceso de planificación dentro de las actividades presupuestarias en la manera de reconducir el presupuesto cuando hay una inadecuada planificación, por otro lado presentaron deficiencias para proponer soluciones específicas y corregir las desviaciones contables en el momento preciso, deficiencias en la rendición de cuentas reflejadas en las dificultades para utilizar formularios para el control de registros contables, mostrar la información contables de los gastos realizados a los miembros de la cooperativa.

En tal sentido, los administradores de las cooperativas de producción de consumo del Municipio Trujillo cumplen medianamente con la Gestión contable de dichas cooperativas. Por tal motivo, se recomienda establecer mecanismo de control, para detectar las fallas durante el procesamiento de la información, además realizar una constante evaluación y actualización de los conocimientos administrativos y contables para así evitar errores administrativos que debiliten la gestión de las mismas.

El antecedente presentado, se consideró pertinente para la investigación en referencia al control de gestión como objeto de estudio, el cual menciona lo importante que es determinar mecanismo de control para detectar fallas y evitar errores que debiliten la gestión.

Bases Teóricas

El fundamento teórico con el que se pretende abordar el objeto de estudio, hace referencia a conceptos y aportes de distintos autores, que sustentan la investigación y que permiten fundamentar la problemática descrita. Tal como se muestra a través de los siguientes aspectos.

Consejos Comunales

Según el Ministerio del Poder Popular para las Comunas del Gobierno Bolivariano de Venezuela (2006), el consejo comunal es la “forma de organización más avanzada que pueden darse los vecinos de una determinada comunidad, para asumir el ejercicio real del poder popular, es decir, para poner en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad”. De igual forma se establece dentro de estas líneas generales que los consejos comunales son instancias de planificación que permiten la formulación, control y evaluación de los recursos públicos.

Por tal motivo los consejos comunales se encuentran dentro del marco del ejercicio constitucional de la democracia participativa y protagónica, tal como lo establece el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC, 2008), quienes afirman que:

El consejo comunal es 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.

Así mismo lo establece en su artículo 2 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), los consejos comunales:

Son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (p. 3).

Es decir, los consejos comunales son una forma de organización de la comunidad donde la misma es quien formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas, asumiendo así, el ejercicio real del poder popular, es decir, poniendo en práctica las decisiones adoptadas.

Actualmente los consejos comunales se han ido incorporando en la sociedad como organizaciones sociales, los cuales solucionan problemas comunitarios que acontecen en las parroquias que conforman los diferentes municipios de los estados venezolanos. Con la intención de ofrecer un control de gestión de sus recursos, se presenta esta investigación con el propósito de contribuir no solo con el óptimo manejo de los recursos financieros, sino también para brindar una herramienta de control para el funcionamiento que se requiera en el marco de actuación del consejo comunal estableciendo las partes de un sistema auditoría de control de gestión, y así poder darle un mecanismo más eficiente a utilizar.

Principios y Valores del Consejo Comunal

Según el artículo 3 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), establece 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, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario. Igualdad social y de género, con el fin de establecer la base sociopolítica del socialismo que consolide un nuevo modelo político, social, cultural y económico. (p. 3).

El Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI, 2003), enfatiza que la transparencia se refiere al deber de los poderes públicos de exponer y someter al análisis de la ciudadanía la información relativa a su gestión, al manejo de los recursos que la sociedad les confía, a los criterios que sustentan sus decisiones, y a la conducta de sus servidores, enfocándose principalmente aspectos como:

- Igualdad Social y de género: no hay distinción de razas, credos, etnias ni sexo.
- Contraloría Social: es la capacidad desplegada por el pueblo para garantizar que las acciones respondan a sus intereses y

necesidades, y realmente se materialicen los objetivos que protagónicamente se han trazado.

- Equidad: todos los integrantes de las comunidades se benefician por igual.
- Responsabilidad Social: tener conciencia y sensibilidad para atender los problemas de las comunidades.

En atención a lo anterior, en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), se atiende al marco de actuación de estos consejos, en el llamado Ciclo Comunal, el cual es un conjunto de pasos a seguir mediante el cual se logra responder de forma sistemática a las problemáticas que se presentan en una comunidad, este consta de cinco fases que se deben cumplir para lograr llenar en primer lugar los requisitos establecidos en la ley, y segundo para poder verificar las verdaderas necesidades de la comunidad y así facilitar el trabajo a la hora de responder a esas necesidades, a continuación se desarrolla este punto.

Ciclo Comunal

Según el Ministerio del Poder Popular para las Comunas del Gobierno Bolivariano de Venezuela (2006), la acción de los consejos comunales como instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, se sustenta en el ejercicio del ciclo comunal como estrategia de participación popular y planificación comunitaria que

responde a las necesidades del colectivo y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad.

El artículo 44 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), establece que:

El ciclo comunal en el marco de las actuaciones de los Consejos Comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta como una expresión del poder popular, a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social. (p.26).

Es de considerar que el ciclo comunal es el proceso que permite hacer efectiva la participación y el protagonismo popular en la comunidad, permitiéndole así solventar las necesidades presentes en ellas, y así contribuir al desarrollo de la misma.

De acuerdo al Fondo de Desarrollo Micro-financiero (FONDEMI, 2007), el ciclo comunal consta de cinco (5) fases: el diagnóstico de necesidades y potencialidades de las comunidades; la planificación, que tiene como resultado el plan comunal, es decir, la sumatoria de todos los proyectos de los diferentes ámbitos de la vida cotidiana. Posteriormente, viene el presupuesto y la ejecución de proyectos en conjunto con la colectividad, porque así como el Estado tiene su cuota de responsabilidad, las comunidades también la tienen; y por último, la Contraloría Comunal.

Cabe destacar que, cada una de las fases del ciclo comunal, deberán estar avaladas y previamente aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el consejo comunal respectivo. Se hace mención a estas fases a través de la figura 1:

Figura 1.
Fases del Ciclo Comunal



Fuente: Elaborado por la investigadora Rivera (2012).

Diagnóstico

Según documento de FONDEMI (2007), el diagnóstico es la primera fase del ciclo de poder comunal mediante el cual se identifican y priorizan las necesidades y potencialidades de la comunidad. Para llegar a la elaboración y ejecución de un proyecto, se debe haber pasado por una primera etapa que consiste en diagnosticarla situación de la comunidad.

De acuerdo al artículo 45 de Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), “esta fase caracteriza integralmente a las comunidades, se identifican las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las

potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad”. Es decir, el diagnóstico constituye una fase fundamental del ciclo comunal, puesto que al detectar las necesidades y priorizarlas, se pueden dar respuestas a la problemáticas percibidas en la comunidad.

FONDEMI (2007), determina que el diagnóstico se enfoca en detectar y analizar las fortalezas, debilidades, potencialidades y necesidades tomando en cuenta cuatro (4) ejes del desarrollo comunal: económico, social, político y cultural; descritos en el cuadro 1:

Cuadro 1.
Ejes del desarrollo comunal

Eje	Descripción
Económico	Contempla las formas en que la comunidad satisface todas las necesidades materiales relacionadas con su bienestar. Abarca los aspectos productivos y financieros que existen en ella, los cuales se basan en las relaciones de propiedad, producción, distribución y consumo de carácter socialista, que tributan en la búsqueda de la suprema felicidad social de nuestra patria y de los países hermanos.
Social	Considera a la familia como núcleo fundamental de la comunidad, de esta forma constituye todos aquellos aspectos que influyen en la calidad de vida y bienestar de la familia y por ende de todos los habitantes de la comunidad.
Político	Eje en donde se establecen los principios y líneas de acción que guían la vida en la comunidad determinados por sus habitantes en relación a su realidad local y nacional. Se fundamenta en la participación de la comunidad organizada.
Cultural	La cultura constituye lo que fue la comunidad, lo que es y lo que será, entonces sus acciones deben estar en correspondencia con las aspiraciones de vida de todos y todas, lo que implica atender las áreas que fortalecerán la identidad definida por múltiples costumbres, patrimonios, tradiciones y manifestaciones: artísticas autóctonas, comunales, regionales y nacional.

Fuente: Elaborado por la investigadora Rivera (2012).

Debido a lo anterior, en el diagnóstico se debe proceder a conocer los datos demográficos de la comunidad mediante un censo para identificar necesidades colectivas, como por ejemplo: escuelas, centros de salud, recreación, viviendas, entre otros.

Para García (2010), es la fase del ciclo comunal donde los voceros (as) conjuntamente con los habitantes de la comunidad, se organizan para detectar las necesidades y darles solución sobre las bases de sus fortalezas y potencialidades. En este sentido, el diagnóstico se realiza para conocer la realidad existente, además de generar y ofrecer información necesaria para la elaboración del plan y con ello ejecutar los proyectos orientados a alcanzar el bienestar integral de la comunidad en un tiempo y espacio determinado.

Partiendo del enfoque de García (ob.cit), en el diagnóstico del ciclo comunal, es importante resaltar los siguientes hechos:

- Que el estudio de la comunidad (Censo Demográfico y Socio Económico), no se haya realizado en el tiempo idóneo, entonces, este deberá hacerse lo más pronto posible, para luego proceder con el diagnóstico de la comunidad, y plantear los proyectos asertivos.
- Se debe explicar a la comunidad con detalle los pro y contra de cada proyecto, antes de ser aprobados, y asegurar de alguna forma, la asistencia de la mayor parte de población de la comunidad, para evitar conflictos al momento de comenzar la ejecución de las obras. También es de suma importancia, proporcionar información fidedigna

al momento de censar las viviendas, cuales son los beneficios que aportará el análisis de la información que se contenga en las planillas, y explicar el carácter confidencial de la misma.

FONDEMI (2007), señala que para elaborar el diagnóstico, es necesario llevar a cabo cuatro (4) pasos en la comunidad: elaboración del perfil comunal, realización del croquis de la comunidad, detección de las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas por eje bienestar comunal; y priorización de las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas; tratados en el siguiente cuadro 2:

Cuadro 2.
Pasos para elaborar el diagnóstico

Elaboración del perfil comunal	El perfil es la caracterización o descripción general de la comunidad, en ella se expresa toda la información histórica y socio-demográfica, tal como número de habitantes, población por género, natalidad, mortalidad, grupos de edades, actividades económicas, niveles educativos, entre otros.
Realización del croquis de la comunidad	El croquis de la comunidad es un dibujo ilustrativo que refleja la realidad geográfica de la comunidad, destacando en él los rasgos característicos tales como: ríos, quebradas, llanos, montañas, calles, avenidas, plazas, centros médicos, edificaciones, casa comunal, caseríos, urbanizaciones, aldeas, barrios, entre otros.
Detección	La detección consiste determinar las necesidades, debilidades, fortalezas y potencialidades que están presentes en la comunidad en un tiempo y espacio determinado, esto con el fin de contar con la información necesaria para el desarrollo del Plan Comunal.
Priorización (necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas)	La priorización es la forma de jerarquizar las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas que se presentan en la comunidad con el fin de abordar oportunamente en el tiempo cada una de ellas.

Fuente: elaborado por la investigadora Rivera (2012).

En efecto, como resultado del diagnóstico se obtiene un listado priorizado de necesidades, potencialidades, fortalezas y debilidades en torno a los ejes de bienestar comunal y a partir del él, establecer las líneas de acción para la transformación de la realidad existente en la localidad.

Plan Comunal

Según FONDEMI (2007), el plan comunal:

... constituye el proceso continuo compuesto por una serie de ideas, propuestas y proyectos, con objetivos claros, viables y alcanzables en un tiempo determinado, con el fin de alcanzar el bienestar integral de la comunidad. En el gobierno comunal el Plan Comunal es la guía para conducir la comunidad y mejorar la calidad de vida de sus pobladores (p.36)

En el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), se estipula que el plan comunal “es la fase que determina las acciones, programas y proyectos que atendiendo al diagnóstico, tiene como finalidad el desarrollo del bienestar integral de la comunidad”. Es decir, es la sistematización de cómo se van a abordar las situaciones reflejadas en el diagnóstico a través de la participación comunitaria.

A criterio de García (2010), el plan comunal es la segunda fase del ciclo del poder comunal, incluye todos los proyectos de los diferentes ámbitos de la comunidad, debe responder a los siguientes puntos:

Problemas. Se refiere a las dificultades de la comunidad que se incluyen en todos los proyectos.

Actores. Es decir, quienes son todas las personas o instituciones involucradas en el problema, bien las afectadas, generadoras del problema y las que pueden aportar para su solución.

Indicadores. Es lo que señala la magnitud problema existe, lo caracteriza.

Objetivo. Expresa las acciones necesarias para acabar o disminuir el problema.

Metas. Expresa lo que quiere lograrse con cada objetivo.

Actividades. Define cuáles van a ser las actividades necesarias para lograr las metas planteadas. Cada meta puede requerir una o más actividades.

Tiempo. Refiere al lapso de tiempo. Se deben establecer fechas.

Responsables. Se refiere, a las personas que se van a ser responsables para que se cumpla cada actividad.

Recursos. Define cuales son los recursos económicos materiales y humanos necesarios para cumplir con cada una de las actividades.

De acuerdo a lo estipulado por FONDEMI (2007), el plan comunal permite planificar sistemáticamente las actividades y acciones para darle solución a los problemas y necesidades específicas, desarrollar potencialidades y mantener el funcionamiento armonioso de actividades, instituciones y organizaciones que vienen desarrollándose efectivamente en las comunidades.

En este sentido, el plan comunal es elaborado por la comunidad a través de los voceros (as) de los diferentes comités y unidades que conforman el

consejo comunal, luego de ser elaborado es aprobado en la asamblea de ciudadanos (as). En este sentido, permite coordinar diferentes proyectos, optimizar los recursos materiales y capacidades humanas requeridas, para un plazo de tres (3) a cuatro (4) años.

Según FONDEMI (2007), dentro de las características del plan comunal se tienen:

Cuadro 3.
Características del plan comunal

- **Flexible y Abierto:** Permite la inclusión de nuevos proyectos que se generen en el desarrollo del plan, así como adecuar los proyectos ya definidos en el mismo.
- **Político-Ideológico:** Se hace en función de la consolidación de la Revolución Bolivariana impulsando las líneas estratégicas de la nación y la participación protagónica del pueblo.
- **Plurianual:** El Plan Comunal tiene una vigencia que oscila entre 3 y 4 años, lo que permite concretar proyectos de largo plazo.
- **Dinámico:** El Plan Comunal debe ser un “plan móvil y dialéctico”, ya que el entorno es muy dinámico y cambiante y los cambios suceden de manera vertiginosa, por tanto debe estar en constante adaptación, si así lo requiere, para perseguir con inteligencia los objetivos y darles alcance.
- **Continuo:** El Plan Comunal no finaliza con su elaboración, ni se planifica una sola vez para un determinado periodo; la planificación debe estar presente constantemente en la vida del Consejo-Banco y comunidad.
- **Territorial:** Está elaborado partiendo del medio geográfico en el cual se encuentra la comunidad, de esta manera, se logra un plan armónico y orgánico adaptado a la nueva geometría del poder.
- **Viable:** Debe abordar objetivos, metas y estrategias reales a alcanzar en un tiempo determinado, ya que se debe planificar para obtener logros o resultados.
- **Contextualizado:** El plan debe estar vinculado con la realidad económica, social, política, cultural de la comunidad.
- **Articulador:** Articular lo económico, político, social, cultural, moral y defensivo, pues el plan no puede estar desvinculado de los factores y actores tanto internos como externos de la comunidad.

Fuente: adaptado de FONDEMI (2007, p.37-38).

Según García (2010), el plan comunal se elabora metodológicamente en función de pautas, que incluyen: focalización, especialización, desarrollo de

ideas o propuestas y elaboración de los proyectos. Con base a esto, su estructura debe mostrar el siguiente contenido: a) identificación del plan; b) presentación del plan (descripción de la comunidad, sector poblado, fuente de información y justificación); c) marco legal; d) objetivos; e) visión de la comunidad; f) estrategias y acciones; g) impacto del plan; h) planificación de proyectos; y i) beneficios de proyectos (cuantitativos y cualitativos).

En general, el plan comunal dentro del ciclo comunal transfiere a la comunidad, la toma de decisiones de forma organizada, sobre los proyectos que se ejecutarán en función de las necesidades prioritarias.

Presupuesto

Según FONDEMI (2007), el presupuesto comunal:

Es un instrumento en el cual se reflejan los recursos financieros (dinero) y no financieros (Potencial humano, conocimientos, entre otros) expresados en los costos y gastos para llevar a cabo el Plan Comunal. Dichos recursos pueden ser retornables y no retornables dependiendo de su direccionalidad. (p.51)

La Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), en relación al presupuesto indica:

Esta fase comprende la determinación de los fondos, costos, y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral. (Artículo 45)

Es decir, el presupuesto tiene como función principal el cálculo de todos aquellos recursos (financieros y no financieros) necesarios para llevar a cabo las acciones decididas por la comunidad, en pro de los proyectos elaborados por cada comité o unidad, agrupados en el plan previamente aprobado en la asamblea de ciudadanos (as).

Según García (2010), los voceros (as) de la Unidad Ejecutiva de cada consejo comunal son los encargados de elaborar el presupuesto, mediante cada uno de los comités de trabajo y mesas técnicas que han realizado los diferentes proyectos. No obstante, para lograr que dicho presupuesto sea verdaderamente eficiente, se deben calcular con exactitud matemática los recursos necesarios para hacer las obras pertinentes.

Asimismo, la autora precitada indica que los habitantes de la comunidad a través de la asamblea de ciudadanos (as) son los encargados de aprobar el presupuesto, para que posteriormente sea presentado a los diferentes entes y vías de financiamiento; por ello, es de suma importancia contar con asesoría técnica de equipos especializados de instituciones del estado para su elaboración; siendo la Unidad de Contraloría Social el principal garante del cumplimiento de las obras, trabajos y proyectos establecidos en el plan.

De acuerdo a FONDEMI (2007), el presupuesto se ejecuta por etapas, mediante la gestión de la comunidad organizada, de acuerdo a la priorización establecida en el plan; en consecuencia, los recursos financieros (expresados en unidades monetarias (Bs.) en cualquiera de sus formas billetes, monedas, cheques, letras, dinero electrónico, entre otras) y no

financieros (potencial humano, recursos materiales, conocimientos técnicos, apoyos institucionales, herramientas / objetos, tierras, culturales y recursos naturales) necesarios deben ser adquiridos en la comunidad en primera instancia para luego abarcar otras unidades territoriales.

Tales recursos pueden proveer de fuentes gubernamentales (Presupuesto Municipal, Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), Instituciones de Financiamiento del Estado, Misiones Sociales, obras que ejecutan los Ministerios y Gobernaciones, asignaciones especiales del Ejecutivo Nacional y el Fondo Nacional de Consejos Comunales (SAFONACC), organizaciones no gubernamentales (asignaciones que realizarán entes privados con la finalidad de contribuir al bienestar de la comunidad con o sin retornabilidad) o por autogestión comunal (recursos generados por la misma comunidad a través de la captación de ahorro, ferias, vendimias, bazares, eventos deportivos, culturales y artísticos, excedentes de las unidades comunales de producción socialista (UCPS), entre otros.

Según FONDEMI (2007), tomando en cuenta que el plan tiene como plazo de tres (3) a cuatro (4) años, el presupuesto debe ejecutarse en el mismo periodo; asimismo, debe considerar la inflación de la economía nacional, por lo que los recursos financieros deben ser ajustados cada tres (3) meses como máximo, a menos que la tasa acumulada en dicho periodo no excede el 1%.

Debido a la importancia que tiene el presupuesto dentro del ciclo comunal, la comunidad debe involucrarse directamente en la función social que implica el cumplimiento de todas las actividades y acciones que engloban el presupuesto, así como el correcto y oportuno uso de los diferentes recursos.

Ejecución

Según FONDEMI (2007, p.65), “esta es la cuarta etapa del ciclo del poder comunal, mediante la cual se concreta en espacio y tiempo el plan comunal”, por ello, es importante que los insumos necesarios para la concreción del plan sean adquiridos preferiblemente en las mismas comunidades, para con esto fortalecer el carácter endógeno de la economía.

Según el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), la ejecución “garantiza la concreción de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en plan comunitario integral, garantizando la participación activa, consciente, y solidaria a la comunidad”. Es decir, la comunidad debe trabajar en unidad para asegurar que los proyectos se desarrollen conforme al plan trazado.

A criterio de García (2010), en el ciclo comunal se ejecutan los proyectos y programas contemplados en eje del bienestar del plan, los cuales van dirigido a la comunidad organizada mediante el consejo comunal; si las fuerzas productivas existentes en la localidad son insuficientes, deben articularse con otras aledañas. Tales proyectos y programas se ejecutan

después de la aprobación del plan y del presupuesto, es decir, que cuenten con los recursos financieros y no financieros necesarios.

De esta manera, la ejecución se realiza en etapas, de acuerdo al cronograma dispuesto para cada proyecto, mediante los recursos financieros y no financieros, gubernamentales, privados y auto-gestionados contemplados en el presupuesto. Para lograr los resultados esperados, se debe hacer un buen uso de los recursos y ejecutar los proyectos en el tiempo previsto, dado respuesta oportuna a las necesidades de la comunidad.

Contraloría Comunal

Según García (2010: 31), la contraloría comunal, llamada también social “es un proceso de participación de la ciudadanía en las actividades de prevención, seguimiento, supervisión y control de los acuerdos, planes, programas, proyectos que la actividad comunal y gubernamental realizan”. En este sentido, representa uno de los derechos y deberes de los ciudadanos (as) de participar tanto en la gestión pública como en la gestión comunitaria durante todo su proceso, que va desde la manifestación de ideas para la inversión social y la ejecución de los acuerdos, hasta el permanente seguimiento, control y cuidado por parte de la ciudadanía de las obras ejecutadas, o hechos y acuerdos a los que llegó la comunidad.

En el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), se determina con claridad que la fase de contraloría comunal del ciclo comunal:

Es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del plan comunitario del desarrollo integral y en general, sobre las acciones realizadas por el consejo comunal, ejercidas articuladamente por ciudadanos y ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la unidad de contraloría social del consejo comunal. (Art.45)

De acuerdo a FONDEMI (2007), la contraloría comunal:

Es el conjunto de condiciones y mecanismos a través de los cuales, individuos o colectivos, en forma organizada e independiente, ejercen la corresponsabilidad, participando en la planificación de políticas, vigilancia y control del funcionamiento de las distintas organizaciones comunitarias y la ejecución de proyectos (p.66)

La contraloría comunal constituye un proceso que debe aplicarse antes, durante y después de cada una de las fases del ciclo comunal, se puede decir que es un proceso transversal a todas las fases, por ello, según FONDEMI (ob.cit), tiene entre sus fines asegurar: a) cumplimiento del diagnóstico, plan y correcta ejecución del presupuesto; b) uso eficiente de los recursos en la comunidad; c) respeto a las leyes y políticas que enmarcan la dinámica en la comunidad; d) desempeño diligente y la conducta honesta; y e) difusión de información para que la comunidad esté enterada de cómo se están desempeñando y en qué se están ocupando los recursos.

Para García (2010), el proceso de una contraloría comunal se conforma de pasos que van desde planificación, hasta la observación, registro,

preparación de informes, difusión de las conclusiones, así como las gestiones pertinentes para adopción de medidas pertinentes; debido a ello, se enfoca en prevención, seguimiento, acompañamiento y vigilancia de todos los proyectos que se ejecutan en la comunidad. Dentro del ciclo comunal deben controlarse: a) planificación del presupuesto conforme a los intereses de los ciudadanos; b) administración de los recursos de la comunidad; c) calidad de las obras realizadas; d) correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente; d) adecuado desempeño de los voceros (as) de los distintos órganos del consejo comunal; e) transparencia de los procesos administrativos; f) democratización de la información; y g) legitimidad de los liderazgos.

Sin embargo, para realizar un adecuado control comunal, es necesario que en la contraloría comunal participen activamente cada ciudadano (a) de forma individual, así como las comunidades organizadas y los propios funcionarios (as) públicos mediante la orientación oportuna.

Se determina entonces que, el ciclo comunal es visto como un proceso de participación popular que orienta el desarrollo comunitario a partir de la planificación local basada en sus fortalezas; facilita la formulación de los proyectos socio-productivos, ya que estos deben responder al diagnóstico de las necesidades y potencialidades, garantizando así el bienestar integral de la comunidad.

En tal sentido esta investigación pretende describir cómo se desarrollan cada una de las fase del ciclo comunal, y a su vez si prosiguen una

sistematización como lo estipula la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), en el ciclo comunal como el marco de actuación en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”.

Aunado a la definición del consejo comunal, sus principios y valores que los rigen, así como las fases del ciclo comunal que se llevan a cabo en el Consejo Comunal, y atendiendo al objetivo del estudio definir el concepto de control.

Control

Es evidente que en cualquier ente social se desarrollan procesos administrativos, a saber: la Planificación, la Organización, la dirección y finalmente el control, de una forma interrelacionada para lograr la sinergia deseada en la implementación de la acción administrativa. El control según Valencia (2002), establece que.

El control es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos establecidos. Todos los responsables de la empresa deberán cuidar, en su nivel, que se cumplan adecuadamente los objetivos fijados. Las funciones de vigilancia y control pueden delegarse, pero en ningún caso, se podrán delegar responsabilidades. (p24).

En esta definición, el autor hace referencia al control como el proceso que se encarga de eliminar el caos y proporcionar congruencia a la empresa con el objeto de que puede alcanzar sus objetivos y planes. Una vez que se inicia un trabajo, es necesario tener los medios para cerciorarse de que se efectúa

en forma debida y que los resultados son satisfactorios. Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), consideran que:

Control es la gestión y la administración relacionada en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado, por medio del control se eleva el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas. (p14).

Existe una estrecha relación entre las funciones de planeación y control, si a través del control se detectan desviaciones, la planeación; deberá revisar cada elemento de este proceso para hacer correcciones y asegurar el logro.

De los objetivos finales, el administrador guía a los demás por medio de la planeación y la organización, y los dirige a su mando, decisiones y motivación. También tiene que controlar, aun cuando su personal se desempeñe conforme a lo planeado, porque no sabrá lo que hacen hasta evaluar que actividades se han hecho y comparar el desempeño real con la norma deseada. Los controles generan información para la toma de decisiones. Independientemente de la historia que el control narre, lo hacen de manera que los administradores puedan decidir qué acciones son apropiadas para ayudar a guiar a la organización hacia sus objetivos.

El control tiene como objetivo garantizar que los hechos realizados vayan de acuerdo con los planes establecidos además permite un mejor manejo de las fases del ciclo comunal y sirve de marco referencial a la actuación de la

gestión pues en él se dictan los pasos que se van a realizar en la gestión en las funciones y actividades planteadas.

Tipos de Control

Amat (2007), define que el problema del control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo. Ver a continuación cuadro 4.

**Cuadro 4.
Tipos de Control.**

ESTRATÉGICO	GESTIÓN	OPERATIVO
Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros.	Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logre sus objetivos.	Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Fuente: Adaptado de Amat, Gestión y Trabajo. (2012).

Gestión

La gestión es todo aquel proceso que basado en la administración eficiente de los recursos permite la verificación de los resultados a los objetivos planteado.

Ivancevich (2000: 11) define la gestión, " como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que lo gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa".

Hugues (2001:18), define la gestión como... “dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Hernández (2007: 29), plantea “la gestión es el proceso mediante el cual se formula objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. Es decir, la gestión es una función vinculada con la administración como son, la planificación, organización y el control.

Por tanto, la planificación determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos; organización especifica cómo se lograrán los resultados; el control es el proceso emprendido por una o más personas con el fin de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Control de Gestión

El control de gestión es una técnica empleada por las organizaciones para lograr un comportamiento positivo y óptimo al momento en el que se vaya a dar cumplimiento a los objetivos planificados y que de ello derive en un resultado que se adopte a sus expectativas. Se dice que ha avanzado a medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial antes las exigencias del entorno, puesto que se considera el control de gestión como

un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia el logro de los objetivos y un instrumento para evaluarla.

Considera el autor Muñiz (2003):

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma. (p30).

Para Amat (2007: 35), el control de gestión es “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta.”

Algunos autores como Goldratt (2001) llaman la atención sobre el papel de la gestión y el control de gestión como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Funciones del Control de Gestión

Ahora bien, en cuanto a las funciones del control de gestión, Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002: 51-52), señalan que se deben seguir las siguientes:

Cuadro 5.
Funciones del control de gestión

Función	Descripción
Facilitar el aprendizaje organizacional	El control de gestión consiste no solo en establecer el grado en que la ejecución logro aproximarse a las metas, sino también en establecer que aprendió la organización de la acción emprendida. .
Crear la memoria institucional	Los registros de los resultados de cada periodo permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.
Facilitar el diagnostico permanente	La gerencia puede hacer un diagnóstico bastante acertado de la situación de la empresa justamente debido a que el control de gestión excluye lo superfluo o secundario y destaca solo la información más significativa.
Mejorar la planeación y la programación	El control de gestión proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. Esta retroinformación es particularmente útil para la formulación de las metas de mejoramiento institucional.
Medir el perfeccionamiento	Por el carácter histórico del control de gestión, que muestra la evolución de los valores de una variable, y así como se aíslan o separan las metas de perfeccionamiento, da lugar a que pueda apreciarse la capacidad de la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.
Posibilitar la descentralización	Cuando se carece de un flujo sistemático de información que expresa objetivamente el desempeño de la organización, el control se independiza de la supervisión que los jefes ejercen de manera personal y directa sobre las operaciones cotidianas.
Evaluar el desempeño de los objetivos	El informe de control de gestión aporta una base objetiva para medir el desempeño de los funcionarios de todos los niveles, comparándolo con los puntos de referencia establecidos antes.
Mejorar la flexibilidad	El control de gestión ha sido considerado como un “sistema de alarmas inmediatas” porque informa a los responsable de la acción correctiva cada vez que se produce una situación excepcional. Al llamar la atención de Los ejecutivos sobre los hechos que están fuera de control, contribuyen a mejorar la velocidad de repuesta de la organización.
Definir niveles de exigencias	Una de las funciones de la dirección consiste en determinar a qué ritmo se espera trabajar, formular a todos los trabajadores el grado de esfuerzo que se espera de ellos. Esta decisión puede ser tomada con mejores elementos de juicio tomando como base los informes de control de gestión.

Fuente: Adaptado por la investigadora de Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002: 51-52).

En general, el control de gestión debe en toda organización cumplir con cada una de las funciones descritas en el cuadro anterior, dentro de las cuales se resaltan facilitar el aprendizaje organizacional, crear memoria institucional, facilitar un diagnóstico permanente, mejorar tanto la planeación como la programación, medir el perfeccionamiento, posibilitar la descentralización, evaluar el desempeño de los objetivos, mejorar la flexibilidad y definir los niveles de exigencias en la gestión de una organización, incluyendo al Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Criterios para evaluar el Control de Gestión

Existen tres criterios utilizados en la evaluación del desempeño de la gestión, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Beltran (2001) señala que la gestión tiene unos factores claves que indican si está facilitando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación. Estos signos son: eficiencia, efectividad y eficacia, mostrados en el cuadro 6:

Cuadro 6.
Criterios de evaluación del control de gestión

EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	EFICACIA
Es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir la eficiencia es cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos desperdicios. La eficiencia es el “Como”	Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado.	Es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, satisfacción de cliente, del logro de los objetivos corporativos. Estamos hablando de eficacia es el “Que”

Fuente: Adaptado de Beltran, Evaluación del Desempeño (2012).

Se considera de gran importancia el control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda organización, desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico. Evaluar el desempeño de la organización, entendido como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia una mejora permanente en todos los niveles de la organización.

En relación a los criterios para evaluar el control de gestión la aplicación de estos va a permitir el desempeño en las organizaciones y además tener una visión clara de que los objetivos están facilitando los resultados esperados, o apartarse de cualquier desviación en ellos, en tal sentido existen tres niveles del control de gestión en el cual se puede emplear para cualquier ente social y poder ver en cada nivel cómo evoluciona la organización a corto y a largo plazo.

Niveles del Control de Gestión

Muñiz (2003: 34), considera que el control de gestión “tiene diferentes niveles que deben seguir un orden”; primero, debe existir un nivel mínimo de control que da repuesta a cómo evoluciona en la actualidad la empresa; segundo, debe existir un sistema de control presupuestario que da repuesta a qué pasara a corto plazo en la empresa, y por ultimo un sistema integrado de gestión que dará repuesta a cómo evolucionará la empresa en el largo plazo, a continuación los diferentes niveles de control de gestión existentes.

Cuadro 7.
Niveles de Control de Gestión

Nivel	Características
Primer	Existe un mínimo control
Segundo	Existe un mínimo control presupuestario y un sistema de previsiones
Tercero	Existe un control de gestión integrado en toda la empresa

Fuente: Adaptado de Muñiz (2003). Sistema de Control de Gestión.

A continuación se hará referencia a cada uno de los niveles de ellos, tal como lo señala el autor citado:

Primer nivel. Existencia de un mínimo control

Es el mínimo control que debe poseer la organización para poder ser gestionada de forma eficiente; es un proceso previo a la fijación de objetivos así como la utilización de presupuestos, pues estos necesitan de una base de información fiable muy actual, de una estructura organizativa eficiente y competitiva.

Unas de las características principales son: análisis de la situación actual de la empresa en el ámbito de su gestión diaria; identificación de los principales riesgos y ventajas competitivas; conocimiento inmediato de los resultados obtenidos mediante el reporting de control de gestión de forma periódica y pueden ser comparados con los periodos anteriores y elaboración del reporting de control de gestión; análisis de la cuenta de explotación, balance y principales indicadores de gestión de forma mensual y acumulada, comparada con el periodo anterior.

Segundo nivel. Control presupuestario y previsiones

En este nivel se deben asignar las responsabilidades y los objetivos en valores económicos a cada departamento o responsable en forma de presupuesto. Una de las características es: anticipar el futuro a corto y medio plazo para eliminar los imprevistos, coordinando de forma conjunta los medios de toda la organización; elaboración del informe de control de gestión de forma mensual y acumulada para poder ser comparados los datos reales y presupuestados; confección del plan financiero anual: cuenta de explotación, balance e indicadores de gestión; redefinir objetivos y responsabilidades en función de los resultados obtenidos; analizar y corregir las desviaciones de los resultados reales respecto a los objetivos previstos.

Tercer nivel. Control integrado de gestión

De esta forma nos anticiparemos al futuro mediante el establecimiento de un sistema de análisis y evaluación de forma continua de las estrategias futuras de las empresas. En este nivel se consigue planificar la estrategia de la empresa a largo plazo máximo tres años y poder llevar así la aplicación del sistema de control de gestión hasta sus últimas consecuencias.

Una de las características principales son: anticipar los resultados de la planificación estratégica a largo plazo para minimizar los riesgos, amenazas y contingencias que afecten a la empresa; elaboración tanto de un informe de control de gestión por departamentos, de forma general para un plazo de tres años vista como mínimo; como de un plan estratégico que incluiría: objetivos

y planes por departamentos y un plan financiero a tres años vista; modificar la estrategia a corto plazo y largo plazo en función de los resultados obtenidos; además de gestionar la empresa en función de responsabilidades y objetivos fijados en la planificación estratégica.

En cuanto a los niveles de control de gestión se puede decir que esto logra que las organizaciones se ubiquen a mediano corto y largo plazo como en está siendo controlada en su gestión. Los factores son otros indicadores de los componentes del control de gestión pues ellos van a afectar de forma directa o indirectamente a la organización en el momento que se deba determinar el nivel de calidad de exigencia de los componentes.

Factores que influyen sobre el Control de Gestión

Muñiz (2003: 35), señala que “para ejercer un control eficaz debe realizarse teniendo en cuenta, los factores que afectan de manera general al control de gestión asumido”, entendido por los responsables de la empresa van a determinar en el futuro las exigencias y nivel de calidad de todos los componentes del sistema de control de gestión.

Factores internos

Desde el punto de vista del citado autor, entre los principales factores que afectan a la organización de forma interna y pueden influir tanto en el grado como la forma de control de gestión a implantar, se tienen:

- El sistema de organización y estructura de la empresa u organigrama.

- El tipo y estilo de la dirección o de los propietarios.
- La forma de plasmar la estrategia y las prestaciones del sistema de información.
- El tipo de personal y el sistema de retribución existente.
- La existencia de un responsable del control de gestión y el nivel de autonomía de este.
- La existencia de una necesidad de control y un sistema de control de gestión
- Eficaz.

De tal manera se puede decir que los factores internos dentro de la organización de igual forma influyen sobre el control de gestión aplicado en la misma, por ende, estos factores son considerados dentro de los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Factores externos

Según Muñiz (2003: 35), entre los principales factores que afectan a la organización de forma externa que pueden influir en el grado y la forma de control de gestión, se mencionan:

- La existencia de mercados abiertos a nivel internacional ha permitido poder operar con los productos y clientes de diferentes países o mercados.
- La competencia externa también es muy diversa, lo que obliga a adaptar las estrategias de forma diferente.
- La actividad, el sector y la posibilidad de poder ampliar los productos y mercados.
- Cambio en los ámbitos y las exigencias de calidad de los clientes, lo que ha implicado tener mayores gamas de productos.
- Las diferentes legislaciones a implicar en función de la región o país.
- La utilización de las nuevas tecnologías para promocionar mejor los productos.

Es por esto que los factores internos y externos del control de gestión permiten determinar los factores que afectan al control de gestión y esto a su vez, pueden adaptarse a contextos con el consejo comunal, un mejor desempeño al momento de disminuir los efectos de estos factores para ampliar su funcionamiento. Por otro lado, en el sistema se desarrollaran actividades relacionadas con el buen desempeño para lograr el objetivo planteado evitando errores internos y externos en este tipo de organizaciones sociales.

Sistema

Según Catacora (2000:15) Un “sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo”. El termino sistema es ampliamente utilizado además de ser una expresión que por su significado expuesto anteriormente reviste una gran importancia, pues la vida y todo lo que gira y acontece en ella se da a través de un sistema y de subsistemas que coadyuvan al sistema principal.

Por su parte Bertalanffy (2000: 303) indica “que un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, es decir, es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo”

Es decir un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado. Así podemos comprender los componentes básicos de un sistema.

Componentes de un Sistema

El principal componente del sistema administrativo según Rodríguez (2002: 9), “puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos, a productos finales que se envían al medio ambiente”. Por tanto, los componentes del sistema administrativo son los siguientes:

- El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aun internacionales, mediante una o varias entradas. Las entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.
- Los insumos del sistema que serían los componentes que ingresan a él y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente tales como: recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, otros.
- Los procesos de conversión, que comprende las estructuras organizativas de procedimiento, así como predisposiciones y experiencia personales de los administradores, los procesos de conversión no solo transforman los insumos en productos si no que, en ocasiones pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.
- Las salidas o productos que pueden ser de condición diversa como: bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc., y que provocan ciertos efectos sobre el medio ambiente, los cuales pueden ser benéficos o perjudiciales, de acuerdo con la forma en que se acercan o se desvían del cumplimiento de los objetivos fijados al sistema.
- La retroalimentación del sistema permite medir sus resultados de acuerdo con dos variables: Su eficiencia, es decir, la relación entre los

insumos requeridos y los productos elaborados y su eficacia, referida al mayor o menor logro de los objetivos.

Cabe destacar que todo en la actualidad funciona a través de un sistema pues un sistema recibe datos, materia o energía del ambiente y proveen de información del medio externo que al final lo convierte en una retroalimentación ya que existe siempre una entrada, un proceso y una salida. Dentro del procesamiento de la materia del sistema para que este funcione eficientemente es necesario hacerle a esa materia una auditoría detallada para verificar que los resultados arrojados por el sistema son reales.

Auditoría

Arens (2007: 4), define la auditoría como “la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos”. La auditoría debe realizarla un contador público independiente y competente.

Según el autor Mendivil (2002: 1), la auditoría “es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros”, es decir la revisión de los registros y fuentes de contabilidad para determinar qué tan razonable son las cifras.

Sin embargo los controles proporcionan marcos de referencia sencillos, pero efectivos para evaluar y medir el funcionamiento en áreas importantes del organismo social. Dichos controles son principalmente útiles en la

administración de una empresa y de cualquier organización dado que suministran comprobaciones para detectar con facilidad fallas, o bien, conformar el logro de lo planeado.

De manera semejante el control aparece cada vez con mayor frecuencia de auditoría en sus diversos tipos (auditoría numérica y no numérica), entendiéndose por auditoría la técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades, por medio de técnicas de investigación, aplicadas a hechos y registros

Clases de Auditoría

Tradicionalmente se reconocen dos clases de auditoría, según el autor Mendívil (2002: 2), señala las siguientes:

Auditoría Interna

La desarrolla personas que dependen del negocio y actúan revisando, las más de las veces aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque pueden efectuar revisiones programadas sobre todo los aspectos operativos y de registro de la empresa.

Auditoría Externa

Conocida también como auditoría independiente, las efectúan profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial

merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen.

Auditoría del Control de Gestión

Según Rojas (citado en Gilarte: 2007), la auditoría de control de gestión se define como:

... el instrumento metodológico con el cual se practica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de sus sector gubernamental, de un organismo, programa proyecto y operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas, de la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño. (p21)

Según Ferry (citado en González, 2004:2), define la auditoría de control de gestión como la “confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa”.

Con respecto a los consejos comunales la auditoría de control de gestión es el examen que se le realiza a este, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se cumple el ciclo comunal en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” y que se logran con los objetivos previstos

por ellos, en los planes y proyectos realizados en el periodo de tiempo que se requiere legalmente.

Según González (2004: 51), los objetivos de la auditoría del control de gestión incluyen:

- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principio de economía, eficiencia, eficacia, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según sea el caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y calidad de la entidad.

Finalmente se puede decir que la auditoría de control de gestión ayuda a la administración a aprovechar los recursos humanos y materiales, acelerar

el desarrollo de las organizaciones hacia la eficiencia buscando lograr los objetivos planteados.

Características de la Auditoría de Control de Gestión

Para Guilarte (2007: 20), “la auditoría de control de gestión presenta las siguientes características”:

- Mide el cumplimiento de los planes de programas en un periodo de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades del proceso productivo y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis a sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

Es de resaltar lo importante y beneficioso que es la auditoría de control de gestión para el consejo comunal, pues se le da más atención y fundamento en el momento de manejar la gestión y promover soluciones a la comunidad.

Propósitos fundamentales de la Auditoría de Control de Gestión

A través de la resolución del MAC (Citado en González: 2004), los propósitos fundamentales de la auditoría de control de gestión son:

- **Medición y Comparación de Logros:** medir y comparar logros alcanzados por las organizaciones en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- **Control Interno Eficaz:** enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones a áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- **Cultura de Responsabilidad:** promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuentas a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- Mejoramiento de la planificación: promover el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un sistema de información integral: difundir la necesidad de poseer un sistema integral de información que facilite la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional.

En este sentido, la auditoría de control de gestión permite el mejoramiento del funcionamiento de los consejos comunales, incluyendo el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; donde se considera pertinente medir y comparar los logros obtenidos en los proyectos ejecutados, asimismo, se debe aplicar un control interno eficaz, conducente a una cultura de responsabilidad en sus miembros, que permita el mejoramiento de la planificación, con la intención de contar con un adecuado sistema de información integral. Por tanto, es de suma importancia describir las partes de una auditoría de control de gestión.

Partes de una Auditoría de Control de Gestión

Las partes que componen una auditoría de control de gestión, comprenden las actividades que se ejecutan para lograr los resultados esperados de la auditoría. En este caso, partiendo del enfoque de algunos autores como Montilla y Herrera (2006), Guilarte (2007), González (2004), se determinan las siguientes partes:

Planificación

Según Montilla y Herrera (2006), la planificación es previa a la ejecución del trabajo de auditoría, hace parte integral de los papeles de trabajo, tiene como objetivos: asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes, así como a los problemas potenciales con los criterios de importancia relativa y riesgo probable; controlar la ejecución del trabajo de auditoría, de este modo asignar a los miembros del equipo de auditoría para poder ejercer una debida supervisión.

De acuerdo a González (2004), la planificación de la auditoría de control de gestión comprende la concreción de objetivos, alcance del trabajo de auditoría, identificación de los principales temas y metodología a aplicar en el proceso. Una vez realizado esto, es necesario obtener un criterio genérico de la unidad o actividad a auditar, aplicando un cuestionario protocolizado, que permita detectar las variables más significativas sobre el control de gestión, se requiere la integración de la información obtenida como antecedente y del cuestionario.

En general, la planificación de la auditoría de control de gestión, conduce a seleccionar las áreas en la organización que se auditará y establecer prioridades en su realización, estas se determinan basándose en un criterio de valoración del riesgo de las áreas de la organización, o sea, aquella posición que toma la organización en distintas áreas funcionales como son: el riesgo financiero, riesgo en la contratación de personal, entre otros. Sin

embargo en el consejo comunal el área que se auditara para detectar los riesgos y establecer prioridades a las unidades de gestión, ejecutiva y de contraloría social para así determinar las estrategias y poder guiar las fases del ciclo comunal.

Según Guilarte (2007), dentro de la planificación de la auditoría de control de gestión se distinguen el diagnóstico de la entidad, elaboración del plan de trabajo y programa de auditoría; se procede a la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar, dentro de ella se consideran aspectos como la elaboración del plan del trabajo de auditoría, así como los programas pertinentes.

De acuerdo a González (2004), para realizar el diagnóstico se aplican técnicas de recolección de información, las cuales permiten evaluar la eficacia y eficiencia de un área, se realiza la investigación documental, observación, cuestionario y entrevistas. Si bien la entrevista está basada en criterios de valor, los cuestionarios permiten contrastar la información obtenida en la entrevista y posteriormente aplicar pruebas de verificación que sustenten unas conclusiones sobre un área concreta.

Por tanto, las técnicas de recolección de información durante la auditoría de control de gestión, no son diferentes de las que se aplican para cualquier campo de la auditoría interna, los objetivos se encuadran dentro del concepto de control interno.

Según González (2004), el plan de trabajo de la auditoría comprende una estimación del tiempo y de los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad, se prepara luego de realizar la planificación, en él se describen los puntos resaltantes encontrados, relacionados con la organización. Por eso, se dice que el mismo se deriva de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Montilla y Herrera (2006), determinan claramente que el programa de auditoría es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar, la oportunidad en que se han de aplicar, estos programas pueden ser generales, detallados, estándar o específicos.

Para González (2004), el programa de auditoría de control de gestión constituye el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, este es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

En general, una vez preparado el plan del trabajo de auditoría y respectivos programas, los mismos deben ser revisados por un supervisor encargado, lo cual induce a la emisión de la orden de trabajo para la ejecución de la auditoría, así mismo se prepara la nota de presentación del equipo de trabajo, de igual forma los programas de auditoría realizados deben ser evaluados por los miembros del consejo comunal “La Espada de Bolívar” en el cual ellos estén de acuerdo con los procedimientos plasmados en los programas.

Ejecución

De acuerdo a González (2004), en la ejecución de la auditoría de control de gestión, se deben aplicar las técnicas y procedimientos establecidos en los programas de auditoría, así como desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado. Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

A criterio de Guilarte (2007), la ejecución de la auditoría de control de gestión está focalizada básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implica la modificación del plan de trabajo de auditoría.

Según Montilla y Herrera (2006), una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos, los cuales tienen un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada o evaluada, considerada de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente,

se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.

Con base a lo anterior, dentro del proceso de ejecución de la auditoría del control de gestión, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u otra) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importe que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan. Además se debe informar a los miembros de las respectivas unidades del consejo comunal “La Espada de Bolívar” las evidencias encontradas antes de emitir alguna opinión en el informe final.

Comunicación de los Resultados

Para Guilarte (2007), la culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos forman la elaboración del informe de la auditoría, por ello, antes de la emisión del informe final se deben realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentarse los hallazgos preliminares para su discusión, ver soluciones posibles para las debilidades encontradas.

En este sentido, se debe elaborar un proyecto de informe con conclusiones generales a la terminación del trabajo, que pueden ir acompañadas de las recomendaciones posibles, entrega del proyecto para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del área auditada, buscando su aceptación, elaboración del informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y su envío a la dirección o gerencia.

Desde la óptica de González (2004), la comunicación de resultados de la auditoría de control de gestión, implica la redacción, así como la revisión final del informe borrador, elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables del control de gestión, de conformidad con las leyes pertinentes.

En este sentido, el informe de auditoría de control de gestión básicamente incluirá los siguientes puntos: antecedentes y motivaciones del informe, descripción del área auditada, información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad, objetivo y alcance de la auditoría, y la metodología empleada, asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas, puntos fuertes y puntos débiles detectados, conclusiones y recomendaciones sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados, recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

Como parte final del trabajo de auditoría de control de gestión, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar tanto las recomendaciones como sugerencias para corregir las deficiencias. De esta misma manera las indicaciones generadas de las áreas auditadas deben ser comunicadas a los encargados de las unidades funcionales, para que estos puedan corregir los errores señalados en el trabajo final de la auditoría con la finalidad de mejorar los controles que debiliten la planificación y ejecución de los planes.

Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”

El Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” está conformado por 15 voceros electos, registrado según código de registro N° 213010010001, constituido por tres unidades las cuales son: de gestión, ejecutiva y de contraloría social. Además tiene una reseña histórica muy reciente, creado hace 4 en la comunidad de los (3) sectores Vista Hermosa, Maracaibito y El Cumbe el cual decidieron unirse y organizarse para cumplir con lo que emana la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y con la finalidad de la búsqueda de una solución rápida a los problemas que se presentan en estos tres sectores, la fecha de esta creación fue en el año 2008 y hasta el momento se presentan deficiencias en las soluciones de problemas que acarrea la población.

Bases Legales

A continuación las bases legales están desarrolladas de la siguiente manera comenzando por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, seguidamente con la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010), así mismo con la Ley Orgánica de la Contraloría Social (2010) y por ultimo con la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2010), en la cual sustentan esta investigación que rigen el consejo comunal.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, de fecha 24 de Marzo de 2000, en su artículo 70. Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: La elección de cargos públicos, 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, las empresas comunitarias y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

Se desprende de este precepto legal la facultad que tiene el soberano de poder participar en los distintos aspectos de la vida política del Estado

teniendo un rol importante en la toma de decisiones de los órganos de la administración pública.

Artículo 184. La ley creara mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que estos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlo, promoviendo.

Es importante transcribir el contenido del artículo 184, porque en él se centra el poder que ahora se le está dando a los consejos comunales. Esa norma señala que:

La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente.

La participación de las comunidades y de ciudadanos o ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuesta de inversión ante las autoridades estatales.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales, publicada en la Gaceta Oficial N° 39.355 de fecha 28 de Diciembre de 2010, la presente ley fue creada con la finalidad de proveer los medios necesarios para la solución rápida de los problemas de la comunidad. En el artículo 2 se indica que los consejos comunales son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades

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

Artículo 19. A los fines de su funcionamiento, el consejo comunal estará integrado por:

1. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal.
2. El colectivo de coordinación comunitaria.
3. La unidad Ejecutiva.
4. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
5. La Unidad de Contraloría Social.

Artículo 33. La Unidad de Contraloría Social es la instancia del Consejo Comunal para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas, a través de un proceso de elección popular. Esta unidad realizara 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.

Artículo 44. El Ciclo Comunal en el marco de las actuaciones de los Consejos Comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta como una expresión del poder popular, a

través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social.

Artículo 45. El ciclo comunal está conformado por cinco fases, las cuales se complementan e interrelacionan entre si y son las siguientes:

6. Diagnóstico: esta fase caracteriza integralmente a las comunidades, se identifican las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad.

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

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

9. Ejecución: esta fase garantiza la concreción de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en plan comunitario integral, garantizando la participación activa, consciente, y solidaria a la comunidad.

10. Contraloría Social: esta fase es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del plan comunitario del desarrollo integral y en general, sobre las acciones realizadas por el consejo comunal, ejercidas articuladamente por ciudadanos y ciudadanas, las organizaciones

comunitarias y la unidad de contraloría social del consejo comunal, según lo establece el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales.

Artículo 47. Los Consejos Comunales recibirán de manera directa los siguientes recursos financieros y no financieros:

Recursos Financieros

Artículo 48. El Consejo Comunal manejará recursos financieros que son los expresados en unidades monetarias propios o asignados, orientados a desarrollar las políticas, programas y proyectos comunitarios establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral, se clasifican en:

1. Recursos retornables: son los recursos que están destinados a ejecutar políticas, programas y proyectos de carácter socioproductivos con alcance de desarrollo comunitario que deben ser reintegrados al órgano o ente financiero mediante acuerdo entre las partes.

2. Recursos no retornables: son los recursos financieros para ejecutar políticas, programas y proyectos con alcance de desarrollo comunitario, que tienen características de donación, asignación o adjudicación y no se reintegran al órgano o ente financiero y a la unidad administrativa y financiera comunitaria.

Artículo 49. El Consejo Comunal manejará recursos no financieros, entendidos como los que no tienen expresión monetaria y son necesarios para concretar la ejecución de las políticas, planes y proyectos comunitarios. Estos medios dan al control de gestión de los consejos comunales, la

facilidad de administrar los recursos de forma tal que logren ejecutar los planes proyectados.

Ley de Contraloría Social publicada en la Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del mes de Diciembre de 2010, el Artículo 4 determina que las disposiciones de la presente Ley son aplicables a todos los niveles e instancias político-territoriales de la Administración pública, a las instancias y organizaciones del Poder Popular y a las organizaciones y personas del sector privado que realicen actividades con incidencia en los intereses generales o colectivos; todo ello en el marco de las limitaciones legales relativas a la preservación de la seguridad interior y exterior, la investigación criminal, la intimidad de la vida privada, el honor la confidencialidad y la reputación. Se encuentran los ámbitos de aplicación de esta ley y dentro de ellos están los consejos comunales dándole de esta forma cumplimiento en materia legal a lo que establece la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010), en sus fases del ciclo comunal.

Artículo 5. Para la prevención y corrección de conductas, comportamientos y acciones contrarios a los intereses colectivos, la presente Ley tiene por finalidad:

1. Promover y desarrollar la cultura del control social como mecanismo de acción en la vigilancia, supervisión, seguimiento y control de los asuntos públicos, comunitarios y privados que incidan en el bienestar común, se encuentra la disposición mediante la cual se establece la finalidad de la contraloría social que en el ámbito de los consejos comunales sería la

supervisión y vigilancia de las obras y recursos, del mismo modo el Artículo 8. Los voceros y voceras de las organizaciones de contraloría social tienen los siguientes deberes:

2. Informar a sus colectivos sobre las actividades, avances y resultados de las acciones de prevención, supervisión, vigilancia, evaluación y control del área o ámbito de actuación de la organización.

En esta ley se encuentran los ámbitos de aplicación y dentro de ellos están los consejos comunales dándole de esta forma cumplimiento en materia legal a lo que establece la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010), en sus fases del ciclo comunal, de igual modo se establecen los deberes que deben cumplir las personas que ejerzan la contraloría social y específicamente en su numeral 2 del artículo 8 está la disposición que obliga a los voceros de los consejos comunales a entregar informes sobre los avances y resultados de las acciones de supervisión y control de los proyectos. Esta Ley otorga a las distintas organizaciones la obligación de ejercer la actividad contralora para un mejor manejo de los recursos y de los avances de la obra.

La Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.017 de jueves 30 de Diciembre de 2010

Artículo 4. El Consejo Local de Planificación Pública, en su actividad de planificación, garantizara la articulación con los planes de desarrollo de los

consejos comunales, las comunas, los estadales, regionales y nacionales, con base en las siguientes áreas:

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

Artículo 33. El Plan y el presupuesto de inversión Municipal anuales resultan de la consolidación de los requerimientos formulados en el Plan Municipal del Desarrollo, los planes de desarrollo de las comunas, por los Consejos Comunales, y las organizaciones de poder popular, a través del proceso de formación de presupuesto participativo, según lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y la presente Ley.

Artículo 34. El presupuesto participativo es el mecanismo que permite a los ciudadanos y ciudadanas del Municipio proponer, deliberar y decidir en la formulación, ejecución, control y evaluación del plan y el presupuesto de Inversión Municipal anuales. El presupuesto participativo deberá contar con mecanismos amplios de discusión, debates democráticos, sin exclusión de ningún tipo, a fin de recoger el mayor número de opiniones y propuestas posibles.

El proceso de formación del presupuesto participativo consta de tres fases:

1. Diagnostico Participativo.
2. Formulación del Plan y el Presupuesto de Inversión Municipal.
3. Aprobación del plan y el Presupuesto de Inversión Municipal.

Con esta ley se pretende generar una mayor facilidad para el desarrollo de las distintas organizaciones políticas de participación activa, de los ciudadanos entre los cuales están los municipios y los consejos comunales. Se enfocan los lineamientos estratégicos entre los cuales están: el desarrollo de la economía local, ordenamiento territorial y de las infraestructuras, desarrollo social y humano, institucional, participación ciudadana y protagónica entre otras, de la misma manera se encuentra el Plan y el Presupuesto de Inversión Municipal. En los artículos precedentes se establecen los pasos para el presupuesto de los municipios, los consejos comunales deben entregar un proyecto de desarrollo para que los recursos que sean necesarios para dichas obras lleguen a los municipios y así puedan transferirse a los consejos comunales.

Definición de Términos Básicos

Auditoría de control de Gestión: es un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa. (González, 2004).

Control: es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. (Pacheco 2002).

Contraloría Social: es el órgano de control social encargado de velar por el estricto cumplimiento de las facultades de control y evaluación que le confieren las leyes a cada uno de los ciudadanos; de las decisiones de la asamblea; la fiscalización, control y evaluación de las actuaciones económicas, contables y financieras del Banco Comunal, las cooperativas de ahorro y préstamo y el órgano ejecutivo, así como las demás instancias 73 (comités de trabajo, mesas técnicas, y cualquier instancia del Consejo Comunal), y, en general, de la ejecución de las obras y proyectos que se realicen en la localidad o comunidad de influencia de este Consejo Comunal. (Durán, 2006).

Consejo Comunal: son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (Ley Orgánica del Consejo Comunal 2010).

Gestión: es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. (Ivancevich 2000).

Sistema: elementos que se caracterizan por ciertos atributos que tiene relación entre sí. (Catacora, 2000).

bdigital.ula.ve

Cuadro. 8
Mapa de Variables.

Objetivo General: Establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” municipio Pampán, Estado Trujillo a fin de mejorar su funcionamiento.				
Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Describir el desarrollo de las fases del Ciclo Comunal como marco de actuación en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, Estado Trujillo	SISTEMA DE AUDITORIA DE CONTROL DE GESTION	Fases del ciclo comunal	Diagnostico. Plan Comunal. Presupuesto. Ejecución. Contraloría Social.	1,2,3 4,5,6 7,8,9,10 11,12,13 14,15,16,17
Identificar los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.		Componentes del sistema de control de gestión	Control. Tipos de control. Control de gestión. Funciones del control de gestión. Criterios para evaluar el control de gestión. Nivel del control de gestión. Factores que influyen sobre el control de gestión.	18,19,20 21,22 23,24 25,26 27,28 29,30 31,32
Elaborar un sistema de auditoría de control de gestión como marco de actuación para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo		Este objetivo se logrará tomando en consideración los resultados de los objetivos anteriores.		

Fuente: Elaborado por la investigadora, Rivera (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Balestrini (2006:126), define el marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” es decir en él se deben colocar los métodos y técnicas que se utilizaran para recolectar la información.

Para el autor Barrera (2001:114) “la metodología constituye la medula del plan se refiere a la descripción de la unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. Una vez elaborado el problema de la investigación, delimitado sus objetivos y las bases teóricas que dieron sentido al estudio, se seleccionaron los métodos que lograron obtener la información necesaria.

Tipo de Investigación

El presente estudio partió en una fase inicial con una investigación explorativa, debido a que primeramente se abordaron e indagaron todas las teorías que explican exactamente el control, control de gestión, criterios para evaluar el control de gestión, auditoría y auditoría de control de gestión

para lograr obtener conocimientos más amplios del tema seleccionado, y tener las condiciones necesarios con el cual se pudo formular la pregunta de investigación. Según Hurtado (2000: 99), la investigación explorativa “también puede ayudar a delimitar mejor un tema y facilitar la creación de las herramientas e instrumentos necesarios para estudios posteriores más precisos”.

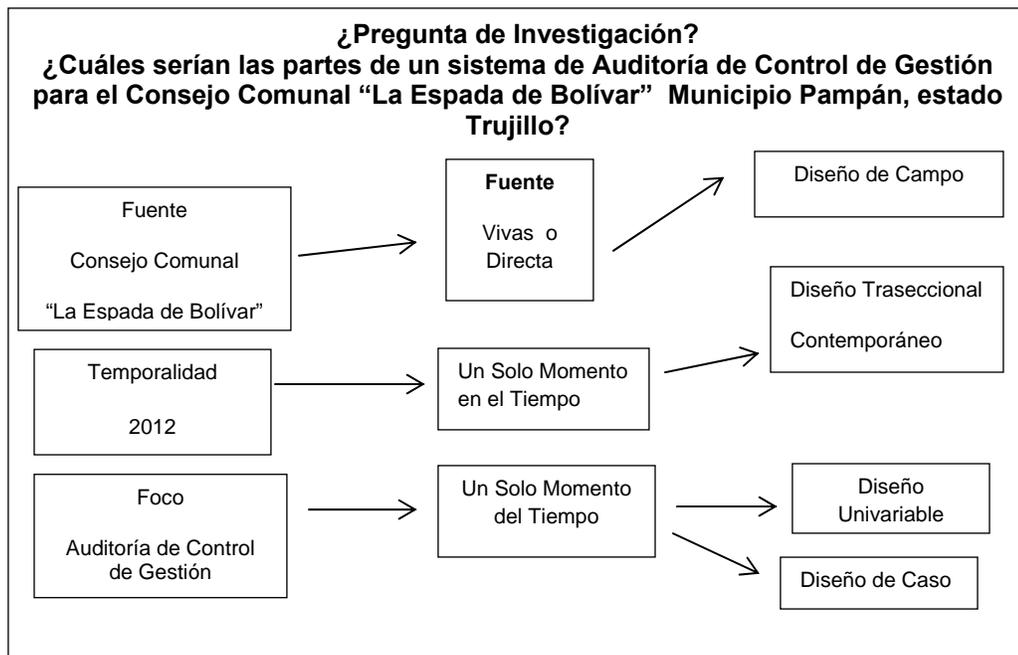
En un segundo momento del estudio se llegó a un nivel de investigación descriptiva con base a la descripción precisa del evento de estudio, mediante la recolección de datos con el propósito de exponer la teoría de control de gestión y contrastarla con la realidad estudiada ya que permitió establecer las partes de un sistema de auditoría de control de gestión para el consejo comunal la “Espada de Bolívar” municipio Pampan, estado Trujillo. Según Best (citado por Tamayo y Tamayo (2003: 54), define la investigación descriptiva como el proceso que “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o de los fenómenos”.

Finalmente se llegó a un nivel de investigación proyectiva, luego de indagar todos los conocimientos requeridos acerca del control de gestión, tipos, componentes, sistema, auditoría y auditoría de control de gestión, fue posible establecer las partes de un sistema que permita la solución a los problemas. Con respecto a Hurtado (2000: 114), la investigación proyectiva “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación”.

Diseño de la Investigación

El presente estudio estuvo enmarcado en una investigación de campo, puesto que la información obtenida es de fuentes vivas, lo que se traduce en información obtenida directamente del medio natural en donde funciona el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” es decir la realidad donde acontece el fenómeno. Según Arias (2004: 87), “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde operan los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. De igual forma es transeccional contemporáneo porque la misma se ejecutó en un tiempo específico y determinado dentro del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”, a su vez es univariable y diseño de caso, pues se abordó en un solo evento u objetivo a solucionar.

Cuadro 9.
Descripción del Diseño de Investigación.



Fuente: Elaborado por la investigadora, Rivera (2012).

El tipo de investigación se trata, según Hurtado (2000: 150), “de tipo explorativo, descriptivo y proyectiva”, con un diseño de campo, transeccional contemporáneo y univariable de caso.

Población

En la unidad de análisis seleccionada la población es relativamente pequeña, pues está conformada por cinco (5), voceros o miembros en cada unidad que forma el consejo comunal para un total de quince (15) participantes, esta investigación se tomó como universo un (1) Consejo Comunal “La Espada de Bolívar. Para Balestrini (2006: 137), señala que la población es “un conjunto finito o infinito de personas casos o elementos que presentan características comunes”. En esta investigación no se utilizaron procedimientos muestrales, ya que la población fue de fácil acceso.

**Cuadro 10.
Población**

Consejo Comunal	Voceros o Miembros	Unidades de Instancia	Total
"La Espada de Bolívar"	15 Participantes	Unidad Ejecutiva	5
		Unidad de gestión Financiera	5
		Unidad de Contraloría Social	5
		Total	15

Fuente: Elaborado por la investigadora, Rivera (2012).

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Una vez definido el objeto de estudio fue necesaria la aplicación de técnicas e instrumento de recolección de datos, que permitió obtener a la investigadora la información necesaria para darle solución a la problemática

y responder a los objetivos específicos de la investigación, se utilizó para el estudio planteado la técnica de encuesta, para medir el desempeño en el Consejo Comunal “La espada de Bolívar” municipio Pampán estado Trujillo; en cuanto al control de gestión aplicado a las fases del ciclo comunal, y con un instrumento de tipo cuestionario que permitió cuantificar la información obtenida.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003: 391), un cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. En este caso, estuvo contenido de treinta y dos (32) ítems, fue aplicado a los voceros integrantes de la Unidad Ejecutiva, Unidad de Gestión Financiera y Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” municipio Pampán, estado Trujillo. (Ver anexo A).

Técnicas de Procedimiento

El procedimiento seguido para desarrollar el camino metodológico fue el siguiente:

Se inició con una búsqueda de información de fuentes primarias de libros de la biblioteca Aquiles Nazoa de la Universidad de los Andes, antecedentes de otros estudios, referencias electrónicas; de fuentes secundarias a través de la técnica la encuesta en la que se aplicó el cuestionario.

De igual forma esta investigación se ubicó en la unidad de análisis en atención en unas visitas frecuentemente realizadas, lo cual se tradujo en una

sola medición con un instrumento en un único periodo. Por lo cual se empleó este instrumento en vía personal.

Revisión del Instrumento

La revisión del instrumento se realizó aplicando la técnica de validez, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003: 346), en términos generales “se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir”. En lo cual se puede tomar diferentes tipo de evidencia, sin embargo para la investigación se hace referencia a la validez de contenido de lo que se mide, para lo cual se realizó por el método del juicio de expertos, donde se les proporcionó el instrumento, marco teórico y las carta de validación a tres expertos, uno en metodología y dos en contenido, para que verifiquen la correspondencia de las preguntas con el número de ítems. (Ver anexo B).

Selección de las Técnicas de Análisis de Resultados

Para analizar los datos, se realizó una encuesta con un instrumento de tipo cuestionario de acuerdo a los objetivos específicos, y luego se desarrolló un análisis a través de la estadística descriptiva arrojado mediante el programa Microsoft Excel que permitió agrupar los datos en tablas de frecuencias absoluta y relativa, representadas en gráficos de círculo con su respectiva interpretación y análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se procede a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para establecer posteriormente un sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo a fin de mejorar su funcionamiento; atendiendo a los objetivos específicos de la investigación:

Fases del Ciclo Comunal

En relación al primer objetivo específico: Describir el desarrollo de las fases del Ciclo Comunal como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1.
Desarrollo de un previo diagnóstico de aspectos claves

1.- El consejo comunal para conocer la realidad existente en la comunidad, desarrolla un previo diagnóstico de aspectos claves:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012)

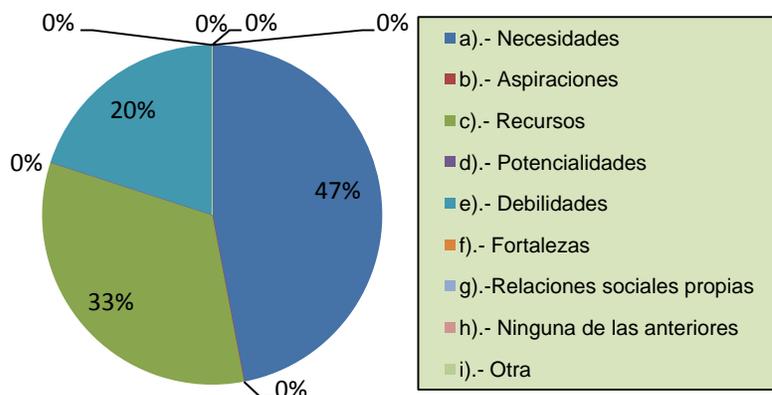
En la tabla 1 se observa en respuesta del 100% de los encuestados, que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; para conocer la realidad existente en la comunidad, desarrolla un previo diagnóstico de aspectos claves; los cuales a criterio de FONDEMI (2007), permiten que esta fase, considerada fundamental en el ciclo comunal, se enfoque en aquellos aspectos que permiten dar respuestas a la problemáticas percibidas en la comunidad.

Tabla 2.
Aspectos claves identificados durante el diagnóstico

2.- Indique los aspectos claves de la comunidad identificados durante el diagnóstico:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Necesidades	7	47%
b).- Aspiraciones	0	0%
c).- Recursos	5	33%
d).- Potencialidades	0	0%
e).- Debilidades	3	20%
f).- Fortalezas	0	0%
g).-Relaciones sociales propias	0	0%
h).- Ninguna de las anteriores	0	0%
i).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 1.
Aspectos claves identificados durante el diagnóstico



Fuente: datos tomados de la tabla 2.

En relación a los aspectos claves de la comunidad identificados durante el diagnóstico, el gráfico 2 muestra en un 47% que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; identifica esencialmente las necesidades, el 33% los recursos y el 20% las debilidades; obviando la importancia de las aspiraciones, potencialidades, fortalezas y relaciones sociales propias de la comunidad.

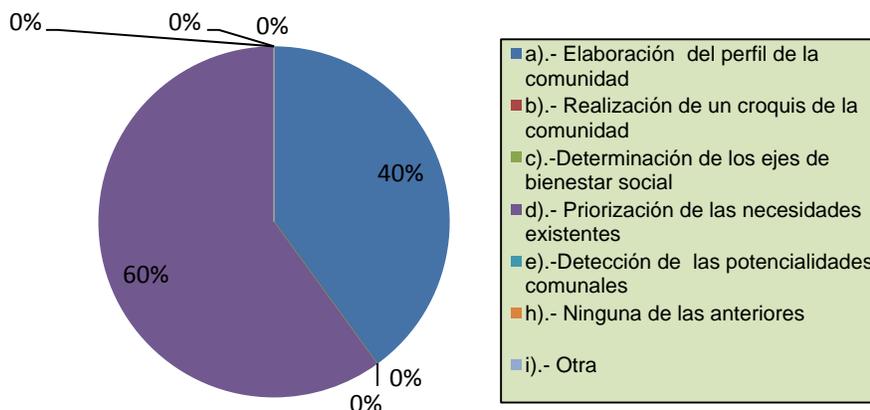
Por ende, en algunos casos, los proyectos ejecutados no permiten optimizar las fortalezas que posee la comunidad, debido a que el diagnóstico no considera los aspectos positivos de la comunidad, contradiciendo lo estipulado en el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC, 2010), donde se determina que esta fase caracteriza integralmente a las comunidades, por ello se deben identificar tanto los aspectos positivos, como negativos de la localidad.

Tabla 3.
Actividades ejecutadas para el diagnóstico

3.- El consejo comunal para diagnosticar los aspectos claves de la comunidad procede a:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Elaboración del perfil de la comunidad	6	40%
b).- Realización de un croquis de la comunidad	0	0%
c).-Determinación de los ejes de bienestar social	0	0%
d).- Priorización de las necesidades existentes	9	60%
e).-Detección de las potencialidades comunales	0	0%
h).- Ninguna de las anteriores	0	0%
i).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 2.
Actividades ejecutadas para el diagnóstico



Fuente: datos tomados de la tabla 3.

Los datos del gráfico 2, determinan según el 60% de los encuestados, que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; para diagnosticar los aspectos claves de la comunidad procede a la priorización de las necesidades existentes; mientras para el 40% elabora el perfil de la comunidad.

No obstante, no realizan el croquis de la comunidad, no determinan los ejes de bienestar social ni detectan las potencialidades comunales; evidenciándose incongruencia en los pasos seguidos para realizar el diagnóstico, lo cual limita las líneas de acción a seguir para la transformación de la realidad existente en la localidad; a criterio de FONDEMI (2007), para elaborar el diagnóstico, es necesario llevar a cabo cuatro (4) pasos en la comunidad: elaboración del perfil comunal, realización del croquis de la comunidad, detección de las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas por eje bienestar comunal; y priorización de las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas.

Tabla 4.
Desarrollo de planes de bienestar integral

4.- El consejo comunal desarrolla planes de bienestar integral que determinan las acciones programadas:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

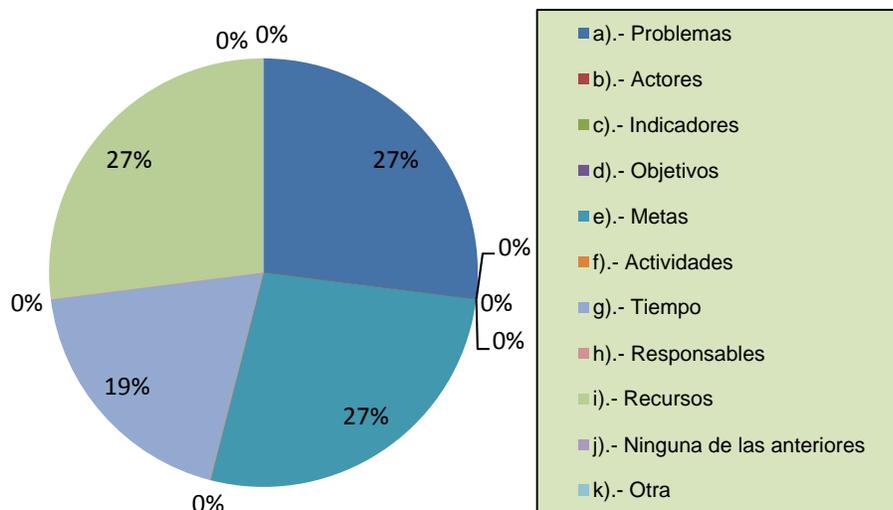
En la tabla 4, el 100% de los encuestados afirmó que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; desarrolla planes de bienestar integral que determinan las acciones programadas, es decir, sistematizan la manera de abordar las situaciones reflejadas en el diagnóstico a través de la participación comunitaria, hecho fundamentado por FONDEMI (2007), cuando dice que el plan comunal es la guía para conducir la comunidad y mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

Tabla 5.
Punto de mayor importancia al elaborar el plan comunal

5.- ¿Cuál de los siguientes puntos tiene mayor importancia al momento de elaborar el plan comunal?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Problemas	4	27%
b).- Actores	0	0%
c).- Indicadores	0	0%
d).- Objetivos	0	0%
e).- Metas	4	27%
f).- Actividades	0	0%
g).- Tiempo	3	19%
h).- Responsables	0	0%
i).- Recursos	4	27%
j).- Ninguna de las anteriores	0	0%
k).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 3.
Punto de mayor importancia al elaborar el plan comunal



Fuente: datos tomados de la tabla 5.

Observando el gráfico 3, se tiene que el 27% de los encuestados alegó que en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; al momento de elaborar el plan comunal tienen mayor importancia los problemas, otro 27% las metas, en una misma proporción los recursos y el 19% restante el tiempo.

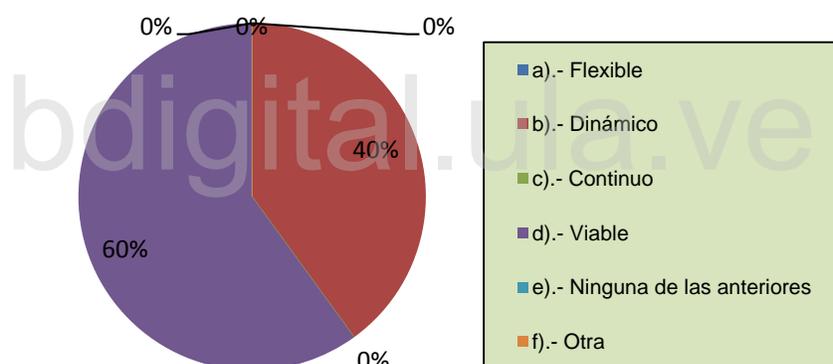
En general, se percibe inconsistencia en los puntos que debe englobar el plan comunal, como lo dice García (2010), debe incluir todos los proyectos de los diferentes ámbitos de la comunidad, respondiendo a problemas, actores, indicadores, objetivo, metas, actividades, tiempo, responsables y recursos; de no ser así, se limita la coordinación de los diferentes proyectos, así como la optimización de los recursos materiales y capacidades humanas requeridas.

Tabla 6.
Características del plan comunal

6.- El plan comunal se caracteriza por ser:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Flexible	0	0%
b).- Dinámico	6	40%
c).- Continuo	0	0%
d).- Viable	9	60%
e).- Ninguna de las anteriores	0	0%
f).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 4.
Características del plan comunal



Fuente: datos tomados de la tabla 6.

En el gráfico 4, se observa según el 60% de los encuestados que el plan comunal elaborado por el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; es viable y para el 40% dinámico; pero no es flexible ni continuo; limitando la posibilidad de incluir nuevos proyectos así como la continuidad de los mismos; en contraposición a FONDEMI (2007), quien determina que un correcto plan comunal debe ser flexible, abierto, dinámico, continuo, viable y articulador, es decir, sean más

alcanzable los planes y permita incluir nuevos proyectos en un lapso correspondiente para lograr el bienestar integral de la comunidad y permita crear estrategias reales y concretas.

Tabla 7.
Confección de los presupuestos

7.- Los presupuestos son confeccionados atendiendo al diagnóstico de aspectos claves de la comunidad:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

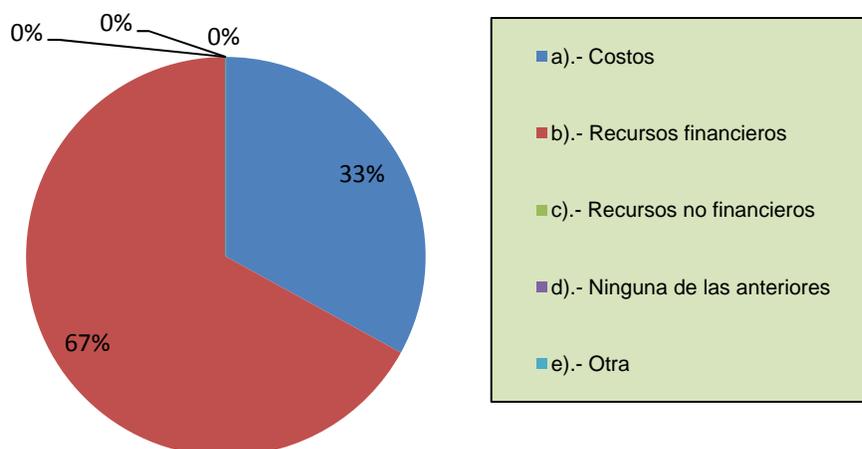
A partir de la tabla 7, se evidencia en respuesta del 100% de los encuestados que en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; los presupuestos son confeccionados atendiendo al diagnóstico de aspectos claves de la comunidad; sin embargo, existen debilidades para realizar el diagnóstico y para el desarrollo de planes integrales, hecho que se considera incorrecto, ya que tomando en cuenta a García (2010), el diagnóstico posee gran importancia para que el presupuesto sea realmente eficiente, puesto que el determinara las necesidades que amerite repuesta inmediata por parte del consejo comunal.

Tabla 8.
Estipulaciones de los presupuestos.

8.- En los presupuestos, los planes integrales elaborados por el consejo comunal estipulan:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Costos	5	33%
b).- Recursos financieros	10	67%
c).- Recursos no financieros	0	0%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 5.
Estipulaciones de los presupuestos



Fuente: datos tomados de la tabla 8.

Del gráfico 5, el 67% de los encuestados asegura que en los presupuestos, los planes integrales elaborados por el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; estipulan los recursos financieros; mientras que según el 33% restante incluyen los costos; dejando a un lado los recursos no financieros.

Es decir, no se toma en cuenta el potencial humano así como los conocimientos; hecho que diverge de lo expuesto por FONDEMI (2007), cuando indica que el presupuesto comunal es un instrumento en el cual se reflejan los recursos financieros (dinero) y no financieros (Potencial humano, conocimientos, entre otros) expresados en los costos y gastos para llevar a cabo el Plan Comunal, además de generar y propiciar la máxima participación de la comunidad, de no tomar en cuenta los recursos no financieros dentro de la planificación de los presupuestos pues no se

desarrollaría los planes porque ellos son necesarios para llevar a cabo la construcción de las obras en la comunidad tanto en conocimiento como en cultura.

Tabla 9.

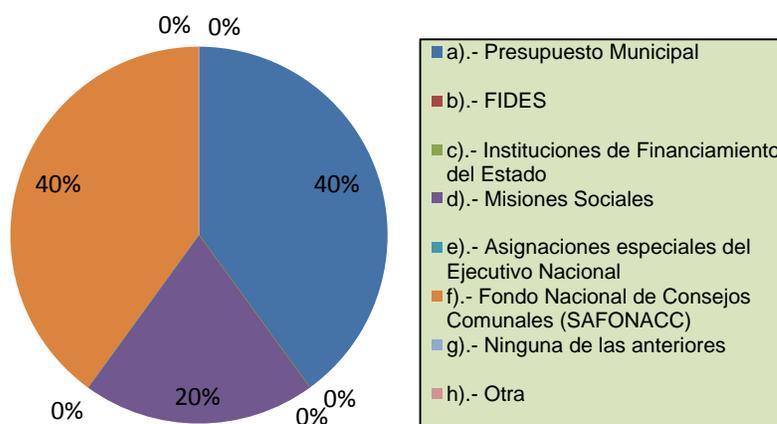
Fuentes gubernamentales que otorgan recursos al Consejo Comunal

9.- Señale las fuentes gubernamentales, de donde provienen los recursos de los presupuestos:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Presupuesto Municipal	6	40%
b).- FIDES	0	0%
c).- Instituciones de Financiamiento del Estado	0	0%
d).- Misiones Sociales	3	20%
e).-Asignaciones especiales del Ejecutivo Nacional	0	0%
f).-Fondo Nacional de Consejos Comunales (SAFONACC)	6	40%
g).- Ninguna de las anteriores	0	0%
h).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 6.

Fuentes gubernamentales que otorgan recursos al Consejo Comunal



Fuente: datos tomados de la tabla 9.

Los datos del gráfico 6, respecto a las fuentes gubernamentales de donde provienen los recursos de los presupuestos realizados por el consejo

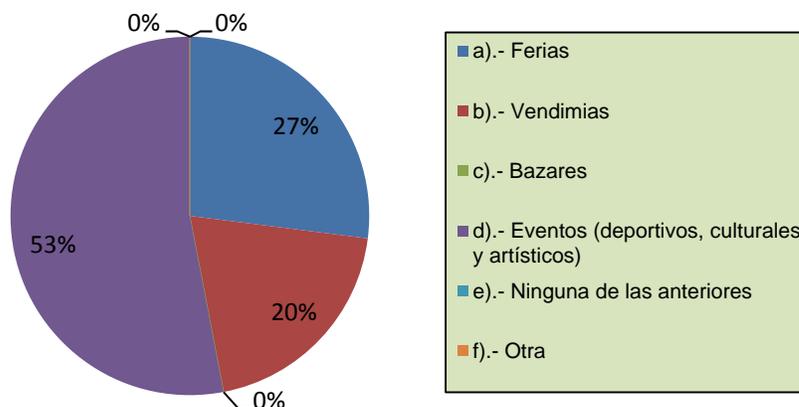
comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; un 40% indicó que se derivan del Presupuesto Municipal, otro 40% del Fondo Nacional de Consejos Comunales (SAFONACC) y el 20% restante de las Misiones Sociales; en consecuencia, no reciben aportes del FIDES, Instituciones de Financiamiento del Estado o por asignaciones especiales del Ejecutivo Nacional, aunque como lo determina FONDEMI (2007), este consejo comunal dispone la manera de cómo puede allegarse de fondos o recursos financieros para llevar a cabo los proyectos.

Tabla 10.
Actividades ejecutadas para obtener recursos propios

10.- El consejo comunal para obtener recursos de su autogestión realiza:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Ferias	4	27%
b).- Vendimias	3	20%
c).- Bazares	0	0%
d).- Eventos (deportivos, culturales y artísticos)	8	53%
e).- Ninguna de las anteriores	0	0%
f).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 7.
Actividades ejecutadas para obtener recursos propios



Fuente: datos tomados de la tabla 10.

Los datos del gráfico 7 reflejan en respuesta del 53% de los encuestados que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; para obtener recursos de su autogestión realiza eventos deportivos, culturales y artísticos; para el 27% ferias y para el 20% vendimias, de cierta manera, se evidencia que este consejo comunal busca obtener recursos de su autogestión comunal, los cuales de acuerdo a FONDEMI (2007), son aquellos generados por la misma comunidad a través de la captación de ahorro, ferias, vendimias, bazares, eventos deportivos, culturales y artísticos, excedentes de las UCPS unidades comunales de producción socialista, entre otros.

Tabla 11.
Desarrollo de los planes integrales según el plan comunitario

11.- La ejecución de los planes integrales son desarrollados en el espacio y tiempo establecidos en el plan comunitario.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

La tabla 11 determina claramente según el 100% de los encuestados, que la ejecución de los planes integrales del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; son desarrollados en el espacio y tiempo establecidos en el plan comunitario; tal como lo señala FONDEMI (2007), se ejecuta la cuarta etapa del ciclo del poder comunal, mediante la cual se concreta en espacio y tiempo el plan comunal.

Tabla 12.
Tiempo del plan comunitario

12.- Indique cuál es el tiempo establecido en el plan comunitario:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Un año	0	0%
b).- Dos años	0	0%
c).- Tres años	15	100%
d).- Cuatro años	0	0%
e).- Ninguna de las anteriores	0	0%
f).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012)

En la tabla 12 se evidencia en respuesta del 100% de los encuestados que el tiempo establecido en el plan comunitario del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; es de tres (3) años; de acuerdo a lo estipulado por FONDEMI (2007), tomando en cuenta que para dicho periodo se establece el presupuesto para la ejecución del mencionado plan comunitario y por ende este es el lapso máximo para la concreción de los proyectos.

Tabla 13.
Ejecución de los proyectos ejecutados en los ejes de bienestar integral

13.- Los proyectos contemplados en los ejes de bienestar integral son ejecutados por el consejo comunal:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Antes de la aprobación del plan y del presupuesto	0	0%
b).- Durante la aprobación del plan y del presupuesto	0	0%
c).- Después de la aprobación del plan y del presupuesto	15	100%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Partiendo de la tabla 13, se infiere en respuesta del 100% de los encuestados que los proyectos contemplados en los ejes de bienestar integral, tal como lo indica García (2010), son ejecutados por el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; después de la aprobación del plan y del presupuesto; permitiendo así al mismo contar con los recursos financieros necesarios.

Tabla 14.
Participación activa en la contraloría social

14.- El consejo comunal participa de forma activa en la contraloría social:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

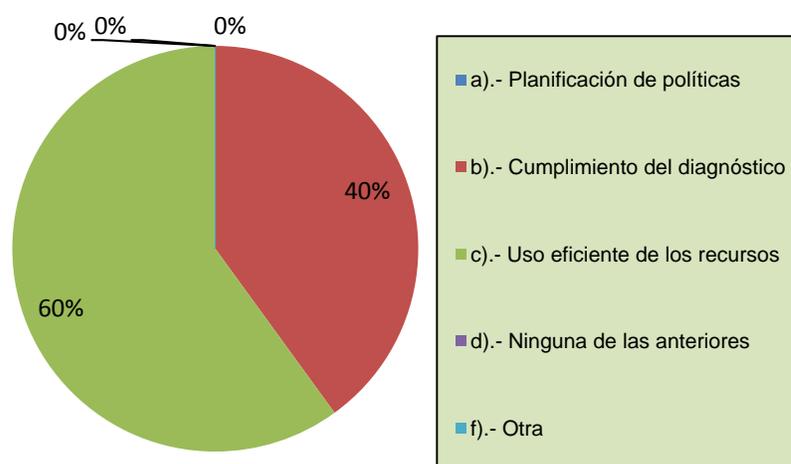
En función de la tabla 14, la totalidad de los encuestados afirmó que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, participa de forma activa en la contraloría social; lo cual desde el punto de vista de García (2010), permite realizar un adecuado control social, así como las gestiones pertinentes para adopción de medidas pertinentes.

Tabla 15.
Conocimiento de la contraloría social

15.- El consejo comunal tiene conocimiento acerca de la contraloría social para:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Planificación de políticas	0	0%
b).- Cumplimiento del diagnóstico	6	40%
c).- Uso eficiente de los recursos	9	60%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
f).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012)

Gráfico 8.
Conocimiento de la contraloría social



Fuente: datos tomados de la tabla 15.

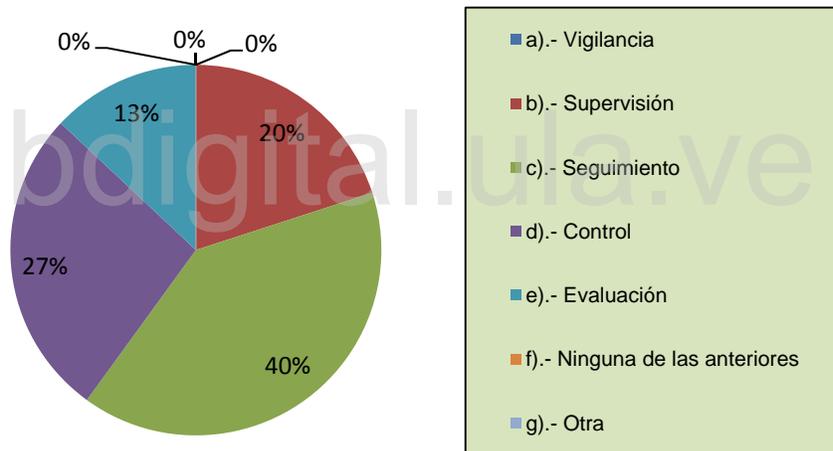
El gráfico 8 muestra según el 60% de los encuestados, que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, tiene conocimiento acerca de la contraloría social para el uso eficiente de los recursos y de acuerdo al 40% para el cumplimiento del diagnóstico; más no para planificar políticas; lo cual atenta contra la dinámica activa de la comunidad para lograr los resultados esperados, para FONDEMI (2007), la contraloría comunal implica una corresponsabilidad entre la participación en la planificación de políticas, vigilancia, control del funcionamiento del consejo comunal, además de la ejecución de los proyectos.

Tabla 16.
Concreción de los planes integrales

16.- El consejo comunal para la concreción de los planes integrales mantiene una continua:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Vigilancia	0	0%
b).- Supervisión	3	20%
c).- Seguimiento	6	40%
d).- Control	4	27%
e).- Evaluación	2	13%
f).- Ninguna de las anteriores	0	0%
g).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 9.
Concreción de los planes integrales



Fuente: datos tomados de la tabla 16.

Observando el gráfico 9, el 40% de los encuestados manifestó que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, para la concreción de los planes integrales mantiene un continuo seguimiento, para el 27% control para el 20% supervisión y para el 13% restante evaluación; en efecto, se percibe inconsistencia en cada una de las

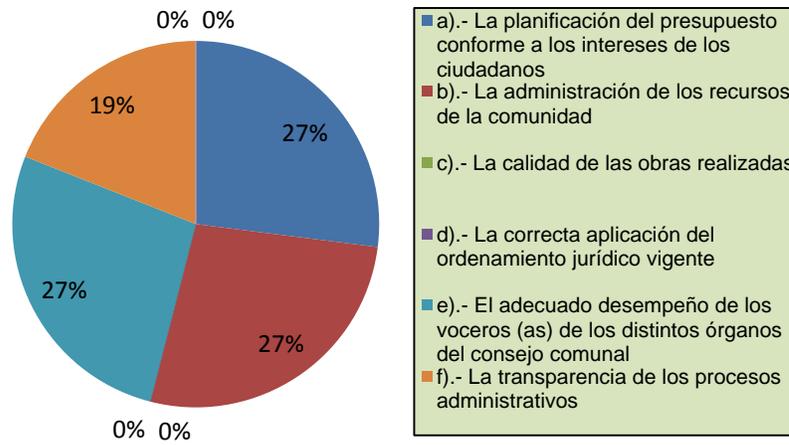
acciones permanentes que involucra la contraloría social dentro del ciclo comunal, debido a ello, se limita la concreción del plan comunitario del desarrollo integral según lo establece el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, es decir si no se lleva a cabo la vigilancia y evaluación como se menciona en dicho artículo pues la contraloría social se le facilitarían más a menudo la corrupción y desvío de recursos, además propicia a que los responsables no hagan las cosas como se han planeado.

Tabla 17.
Ejercicio del control social

17.- El consejo comunal ejerce control social sobre:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- La planificación del presupuesto conforme a los intereses de los ciudadanos	4	27%
b).- La administración de los recursos de la comunidad	4	27%
c).- La calidad de las obras realizadas	0	0%
d).-La correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente	0	0%
e).- El adecuado desempeño de los voceros (as) de los distintos órganos del consejo comunal	4	27%
f).-La transparencia de los procesos administrativos	3	19%
g).- Ninguna de las anteriores	0	0%
f).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

**Gráfico 10.
Ejercicio del control social**



Fuente: datos tomados de la tabla 17.

En relación al ejercicio del control social, el gráfico 10, permite observar que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, ejerce control social sobre la planificación del presupuesto conforme a los intereses de los ciudadanos 27%, la administración de los recursos de la comunidad 27%, el adecuado desempeño de los voceros (as) de los distintos órganos del consejo comunal 27% y la transparencia de los procesos administrativos (19%). No obstante, dicho control no se aplica sobre la calidad de las obras realizadas ni sobre la correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente; tomando en cuenta el criterio de García (2010), esto puede afectar las gestiones necesarias para adopción de medidas pertinentes si los proyectos carecen de fundamentos legales o no cumplen con los requerimientos de calidad esperados, de esta forma se garantiza que las acciones respondan a sus intereses y necesidades, y

realmente se materialicen los objetivos que protagónicamente se han trazado.

Seguidamente se presenta un resumen que presenta las principales debilidades encontradas en el desarrollo de las fases del Ciclo Comunal como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo:

Cuadro 11.
Debilidades encontradas en las fases del ciclo comunal

Fase del Ciclo Comunal	Debilidades encontradas
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsideración de los aspectos positivos de la comunidad, tales como: aspiraciones, potencialidades y fortalezas ni relaciones sociales propias de la comunidad. • No se realiza el croquis de la comunidad. • No se determinan los ejes de bienestar social: económico, social, político y cultural.
Plan Comunal	<ul style="list-style-type: none"> • Poca importancia dada a los actores, indicadores y objetivos que persiguen los proyectos tipificados en el plan comunal. • Inflexibilidad y discontinuidad del plan comunal.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • No se toma en cuenta el potencial humano así como los conocimientos que los mismos poseen.
Contraloría Social	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la actuación de la contraloría social en la planificación de políticas. • No se mantiene una continua vigilancia y evaluación de para la concreción de los planes integrales. • No se ejerce control social sobre la calidad de las obras realizadas ni sobre la correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente.

Fuente: Elaborado por la investigadora, Rivera (2012).

A manera de resumen, en el cuadro 11 se evidencia claramente la existencia de algunas debilidades que limitan o afectan las fases del ciclo

comunal desarrollado por el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

En la fase de diagnóstico, se percibió desconsideración de los aspectos positivos de la comunidad, tales como: aspiraciones, potencialidades y fortalezas ni relaciones sociales propias de la comunidad, además no se realiza el croquis de la comunidad ni se determinan los ejes de bienestar social: económico, social, político y cultural.

En cuanto a la fase de elaboración del plan comunal, se le brinda poca importancia dada a los actores, indicadores y objetivos que persiguen los proyectos tipificados en el plan comunal, aunado a ello, dicho plan suele ser inflexible y discontinuo.

En la elaboración del presupuesto no se toma en cuenta el potencial humano así como los conocimientos que los mismos poseen, mientras que aparentemente en la ejecución del ciclo comunal no se percibieron posibles debilidades, cosa que es puesta en duda, dado que al existir debilidades en el diagnóstico y en la elaboración del plan comunal la implementación o ejecución puede acarrear igualmente debilidades.

Finalmente, en la fase de contraloría social se evidenció desconocimiento de los miembros del Consejo Comunal, sobre la actuación de la contraloría social en la planificación de políticas. Además, de forma continua no vigilan ni evalúan sus actuaciones para la concreción de los planes integrales, por tanto, tampoco se ejerce control social sobre la calidad de las obras realizadas ni sobre la correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente.

Componentes del Sistema de Control de Gestión

Con base al segundo objetivo específico: Identificar los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se tienen los siguientes resultados:

Tabla 18.
Mecanismo de control de gestión

18.- El consejo comunal tiene establecido algún mecanismo para llevar a cabo sus funciones de control de gestión:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

De acuerdo a la tabla 18, el 100% de los encuestados afirmó que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, tiene establecido algún mecanismo para llevar a cabo sus funciones de control de gestión, así como lo dice Valencia (2002), le permite asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos establecidos.

Tabla 19.
Objetivos de los mecanismos de control de gestión

19.- Los mecanismos de control de gestión tienen como objetivos:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Garantizar que los hechos realizados vayan de acuerdo con los planes establecidos	15	100%
b).- Permitir un mejor manejo de las fases del ciclo comunal	0	0%
c).- Servir de marco referencial a la actuación de la gestión	0	0%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012)

Según la tabla 19, en respuesta del 100% de los encuestados, los mecanismos de control de gestión aplicados por el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, tienen como objetivo garantizar que los hechos realizados vayan de acuerdo con los planes establecidos; sin embargo, tales mecanismos no permiten un mejor manejo de las fases del ciclo comunal y no sirven de marco referencial a la actuación de la gestión, por cuanto no se evalúa pertinente tales mecanismos.

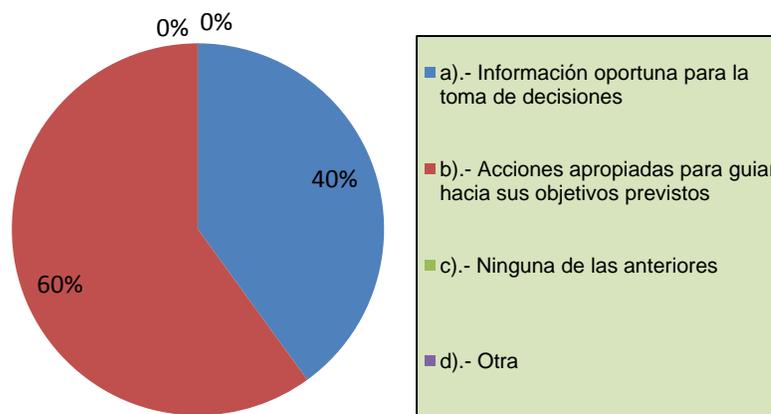
Tales resultados contradicen lo expuesto por Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), para quienes el control debe garantizar que los hechos realizados vayan de acuerdo con los planes establecidos, además permite un mejor manejo de las fases del ciclo comunal y sirve de marco referencial a la actuación, pues en él se dictan los pasos que se van a realizar en la gestión en las funciones y actividades planteadas.

Tabla 20.
Determinaciones del control de gestión

20.- El consejo comunal logra que el control de gestión establecido determine:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Información oportuna para la toma de decisiones	6	40%
b).- Acciones apropiadas para guiar hacia sus objetivos previstos	9	60%
c).- Ninguna de las anteriores	0	0%
d).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 11.
Determinaciones del control de gestión



Fuente: datos tomados de la tabla 20.

En el gráfico 11, el 60% de los encuestados alegó que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, logra que el control de gestión establecido determine acciones apropiadas para guiar hacia sus objetivos previstos y el 40% indicó que la información es oportuna para la toma de decisiones; de cierta manera, se puede decir, que este consejo comunal intenta controlar adecuadamente su gestión, como lo dice Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), a través del mismo obtienen información para la toma de decisiones, asimismo pueden decidir qué acciones son apropiadas para ayudar a guiar sus objetivos.

Tabla 21.
Adecuación del control al manejo y administración de los recursos

21.- Considera usted que el control llevado por las unidades que conforman el consejo comunal es el adecuado para el manejo y administración de los recursos:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Con base a la tabla 21, el 100% de los encuestados considera que el control llevado por las unidades que conforman el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; es el adecuado para el manejo y administración de los recursos; siendo esto beneficioso por cuanto determina la coincidencia entre el comportamiento de cada miembro y lo requerido por el consejo comunal, hecho fundamentado por Amat (2007), cuando dice que esto se deriva de la efectividad de los mecanismos de control aplicados, no obstante presentan debilidades en el área de contraloría social.

Tabla 22.

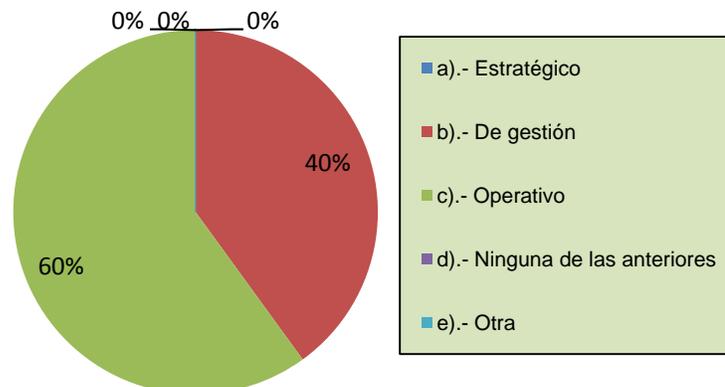
Tipo de control aplicado para el manejo de los recursos

22.- Señale el tipo de control aplicado por el consejo comunal para el manejo de los recursos:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Estratégico	0	0%
b).- De gestión	6	40%
c).- Operativo	9	60%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 12.

Tipo de control aplicado para el manejo de los recursos



Fuente: datos tomados de la tabla 22.

Respecto al tipo de control aplicado por el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo para el manejo de los recursos, en el gráfico 12 se observa que el 60% de los encuestados manifestó que el control es operativo, mientras para el 40% restante suele ser de gestión.

En este sentido, el control de gestión de basa en la planificación operativa y en presupuestos a corto plazo, permitiendo según Amat (2007), asegurar que las tareas se realicen correctamente y que se logren los objetivos propuestos; aunque dicho control no se aplica estratégicamente, limitando así, que se planifique estratégicamente, o sea a largo plazo, esto puede deberse también a las debilidades presentes en la actuación conforme al marco legal, descrito en las fases del ciclo comunal, como es el diagnóstico y la elaboración de planes. Entendiendo que el lapso mayor de ejecución de los proyectos presentados es hasta 3 años.

Tabla 23.
Evaluación del control de gestión

23.- Este consejo comunal es evaluado por algún ente, para verificar si maneja un control de gestión adecuado:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

De la tabla 23, el 100% de los encuestados aseguró que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; es

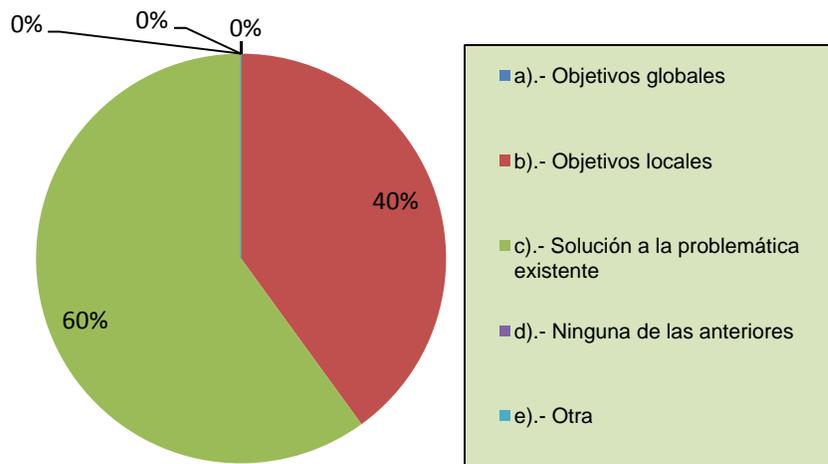
evaluado por algún ente, para verificar si maneja un control de gestión adecuado, esto desde el enfoque de Muñiz (2003) permite medir el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee el consejo comunal para el logro de los objetivos previamente fijados.

Tabla 24.
Medición del aprovechamiento de los recursos

24.- En este consejo comunal se evalúa el control de gestión, para medir el aprovechamiento de los recursos mediante:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Objetivos globales	0	0%
b).- Objetivos locales	6	40%
c).- Solución a la problemática existente	9	60%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 13.
Medición del aprovechamiento de los recursos



Fuente: datos tomados de la tabla 24.

A partir del gráfico 13, en respuesta del 60% de los encuestados el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se evalúa el control de gestión, para medir el aprovechamiento de los recursos mediante la solución a la problemática existente y para el 40% a través de objetivos locales pero no globales, lo cual limita el papel del control de gestión, pues según Goldratt (2001), la gestión y el control aplicado deben medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Tabla 25.
Actividades de control de gestión

25.- El consejo comunal realiza actividades en cuanto a control de gestión:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

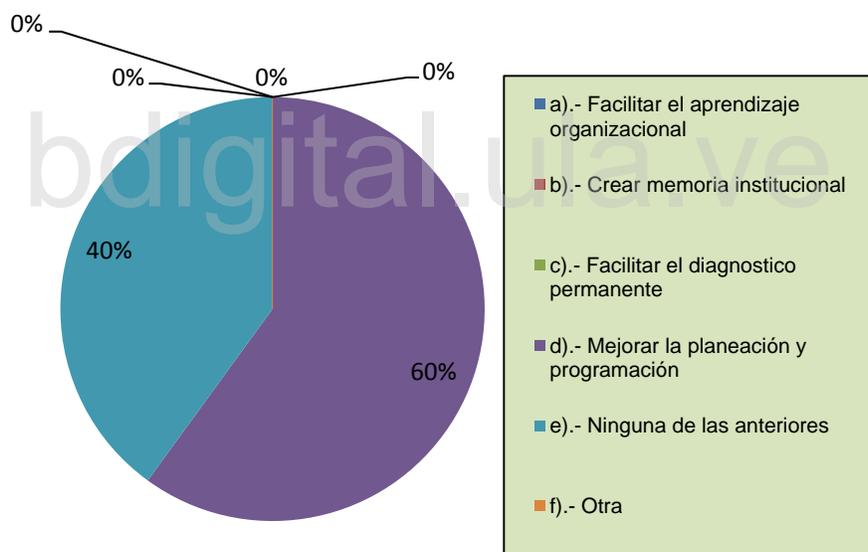
En la tabla 25 se deja claro que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; realiza actividades en cuanto a control de gestión, hecho afirmado por el 100% de los encuestados. En este caso, se destaca a Amat (2007), quien determina que tales actividades constituyen el conjunto de mecanismos que pueden ser utilizados para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas, es decir, miembros del consejo comunal, sea coherente con los objetivos de este.

Tabla 26.
Funciones que cumple el control de gestión

26.- Dentro de las funciones que cumple el control de gestión aplicado al consejo comunal se tienen:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Facilitar el aprendizaje organizacional	0	0%
b).- Crear memoria institucional	0	0%
c).- Facilitar el diagnostico permanente	0	0%
d).- Mejorar la planeación y programación	9	60%
e).- Ninguna de las anteriores	6	40%
f).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 14.
Funciones que cumple el control de gestión



Fuente: datos tomados de la tabla 26.

Los datos del gráfico 14 permiten inferir según el 60% de los encuestados que dentro de las funciones que cumple el control de gestión aplicado al consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se tienen mejorar la planeación y programación; para el 40% ninguna de las alternativas propuestas. Debido a estos resultados se percibe

que de cierta manera en el consejo comunal no se cumplen cabalmente las funciones del control de gestión, por ende, sólo proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos.

A criterio de Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), se deben seguir las funciones de facilitar el aprendizaje organizacional, creación de memoria institucional, facilitar el diagnóstico permanente, mejorar la planeación y la programación, entre otras funciones.

Tabla 27.
Evaluación del control de gestión durante la elaboración de los planes integrales

27.- En el consejo comunal existen criterios para evaluar el control de gestión durante la elaboración de planes integrales:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

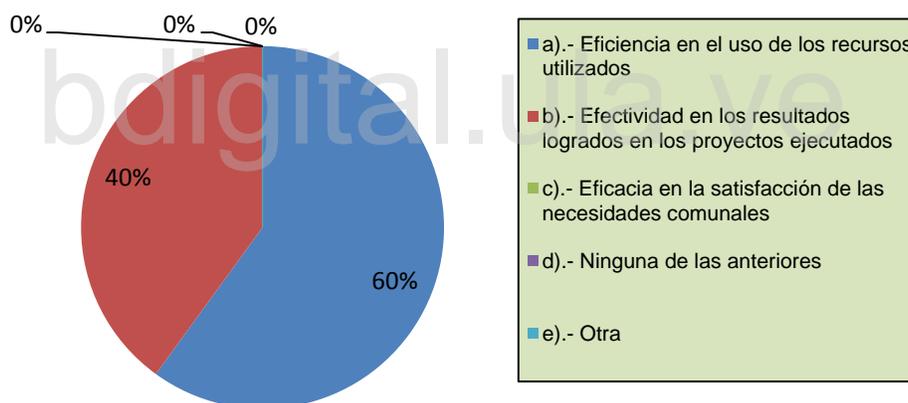
La tabla 27 determina que en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; existen criterios para evaluar el control de gestión durante la elaboración de planes integrales, según el 100% de los encuestados, hecho este que desde el enfoque de Beltrán (2001), tiene unos signos relevantes, puesto que se indica si la gestión está facilitando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que los aparte de los objetivos establecidos.

Tabla 28.
Criterios aplicados para el control de gestión

28.- La evaluación del control de gestión, es llevada a cabo en el consejo comunal a través de criterios de:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).-Eficiencia en el uso de los recursos utilizados	9	60%
b).- Efectividad en los resultados logrados en los proyectos ejecutados	6	40%
c).-Eficacia en la satisfacción de las necesidades comunales	0	0%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012)

Gráfico 15.
Criterios aplicados para el control de gestión



Fuente: datos tomados de la tabla 28.

En relación a los criterios para evaluar el control de gestión, en el gráfico 15 se observa que, según el 60% de los encuestados que la evaluación del control de gestión, es llevada a cabo en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; a través de criterios de eficiencia en el uso de los recursos utilizado y el 40% de los informantes la efectividad en los resultados logrados en los proyectos ejecutados; pero no

mediante criterios de eficacia en la satisfacción de las necesidades comunales.

Los resultados anteriores atentan contra la evaluación adecuada del desempeño de la gestión, pues partiendo del criterio de Beltrán (2001), la eficacia muestra la relación que existe entre los proyectos y el grado de satisfacción de la comunidad, además se contradice con la pregunta anterior, en tanto que un 60% señala que el control de gestión permite mejorar la planeación y la programación, y si esto no ocurre pueden verse afectados los planes para solucionar las necesidad comunitarias.

Tabla 29.
Niveles de control de gestión

29.- Este consejo comunal utiliza algún nivel de control de gestión para dar repuesta a futuro cómo ha evolucionado en las metas planteadas:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Si	15	100%
b).- No	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

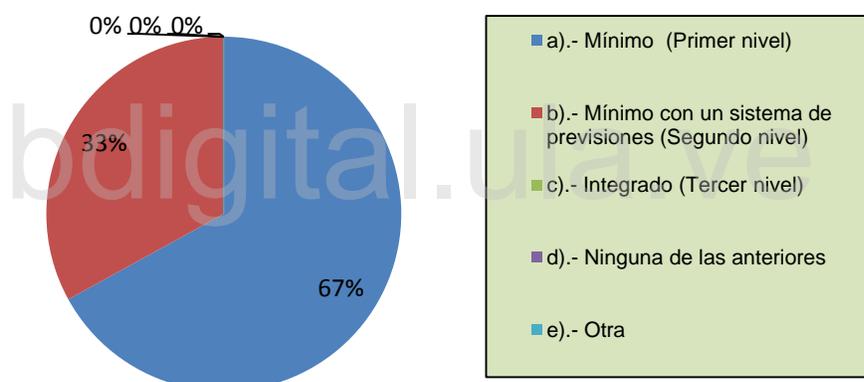
Observando la tabla 29, el 100% de los encuestados afirmó que el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; utiliza algún nivel de control de gestión para dar repuesta a futuro cómo ha evolucionado en las metas planteadas, tal como lo señala Beltrán (2001), les permite tener una visión clara de que los objetivos están facilitando los resultados esperados, o apartarse de cualquier desviación en ellos, en tal sentido emplean algún nivel de control sobre la gestión.

Tabla 30.
Tipo de control de gestión aplicado

30.- De acuerdo al nivel de control de gestión, en este consejo comunal se aplica un control:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Mínimo (Primer nivel)	10	67%
b).- Mínimo con un sistema de previsiones (Segundo nivel)	5	33%
c).- Integrado (Tercer nivel)	0	0%
d).- Ninguna de las anteriores	0	0%
e).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 16.
Tipo de control de gestión aplicado



Fuente: datos tomados de la tabla 30.

Los resultados del gráfico 16, muestran según el 67% de los encuestados, que en el consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se aplica un control mínimo, no obstante, el 33% de los informantes alegó que dicho control, cuenta con un sistema de previsiones, es decir, puede ser catalogado como de segundo nivel. Se infiere que en el consejo comunal, se aplica un control mínimo sobre la gestión, siendo incorrecto, pues la gestión debe gestionarse de forma

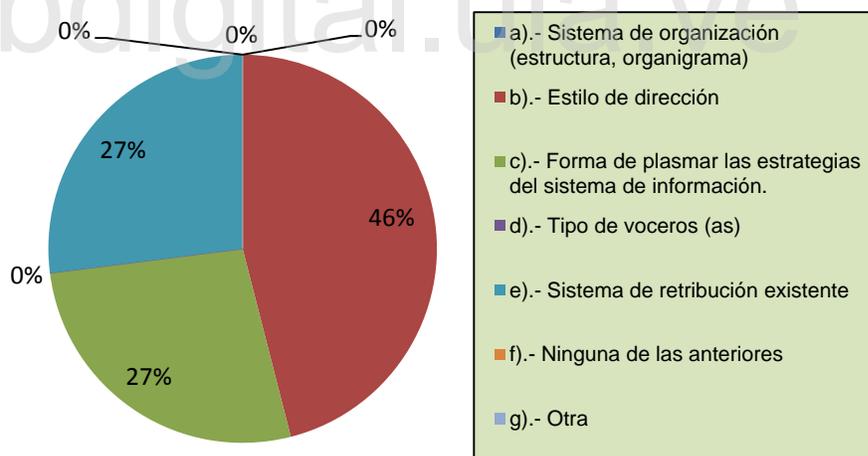
eficiente, lo cual para Muñiz (2003), requiere más del control según la fijación de objetivos o a la utilización de presupuestos.

Tabla 31.
Factores internos que influyen en el control de gestión

31.- Los factores internos del consejo comunal que generalmente influyen en el control de gestión son:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Sistema de organización	0	0%
b).- Estilo de dirección	7	46%
c).- Forma de plasmar las estrategias del sistema de información	4	27%
d).- Tipo de voceros (as)	0	0%
e).- Sistema de retribución existente	4	27%
f).- Ninguna de las anteriores	0	0%
g).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 17.
Factores internos que influyen en el control de gestión



Fuente: datos tomados de la tabla 31.

En función del gráfico 17, de acuerdo al 46% de los informantes, el estilo de dirección es uno de los principales factores internos del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; que generalmente influye en el control de gestión; un 27% señaló que la forma

de plasmar las estrategias del sistema de información y 27% el sistema de retribución existente, son los que afectan esencialmente el control de gestión.

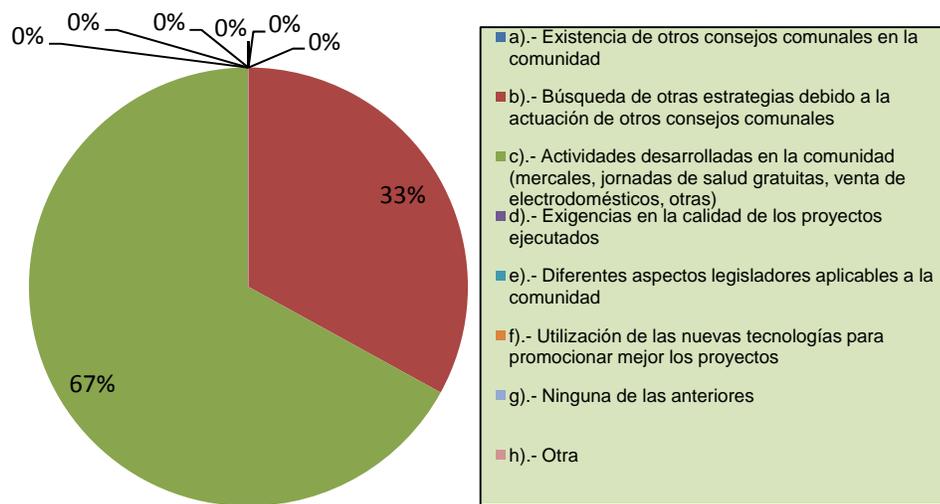
Por tanto, se evidencia que el control de gestión no es efectivo debido al estilo de dirección seguido en el consejo comunal, pudiendo limitar así, los resultados esperados sobre los planes ejecutados, cabe destacar a criterio de Muñiz (2003), que la manera de dirigir el consejo comunal constituye un factor interno de importancia para la consecución de los objetivos establecidos en pro de la satisfacción de necesidades de la comunidad.

Tabla 32.
Factores externos que influyen en el control de gestión

32.- Entre los factores externos del consejo comunal que influyen en el control de gestión se tienen:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
a).- Existencia de otros consejos comunales en la comunidad	0	0%
b).- Búsqueda de otras estrategias debido a la actuación de otros consejos comunales	5	33%
c).- Actividades desarrolladas en la comunidad (mercales, jornadas de salud gratuitas, venta de electrodomésticos, otras)	10	67%
d).- Exigencias en la calidad de los proyectos ejecutados	0	0%
e).- Diferentes aspectos legisladores aplicables a la comunidad	0	0%
f).-Utilización de las nuevas tecnologías para promocionar mejor los proyectos	0	0%
g).- Ninguna de las anteriores	0	0%
h).- Otra	0	0%
Totales	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora Rivera (2012).

Gráfico 18.
Factores externos que influyen en el control de gestión



Fuente: datos tomados de la tabla 32.

En relación a los factores externos que influyen en el control de gestión del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; el gráfico 28 muestra que el 67% de los informantes opinan son las actividades desarrolladas en la comunidad (mercales, jornadas de salud gratuitas, venta de electrodomésticos, otras), mientras que para el 33%, la búsqueda de otras estrategias debido a la actuación de otros consejos comunales.

En general, la eficacia del control de gestión depende del grado en que de forma externa estos factores intervengan, como lo dice Muñiz (2003), tales factores determinan en el futuro las exigencias y nivel de calidad de todos los componentes del sistema de control de gestión, sin embargo, no son considerados para aplicar un eficaz control de gestión en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”.

En el siguiente cuadro se presenta un cuadro resumen de las principales debilidades encontradas en cuanto a los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Cuadro 12.
Debilidades en el sistema de control de gestión.

Debilidades encontradas
<ul style="list-style-type: none"> • No se aplican mecanismos de control de gestión que permitan al consejo comunal un mejor manejo de las fases del ciclo comunal, por tanto, no sirven de marco referencial a la actuación de la gestión. • No se evalúan pertinente los mecanismos de control de gestión. • No se aplica un control estratégico sobre la gestión para el adecuado manejo de los recursos. • No se mide el aprovechamiento de los recursos mediante objetivos globales.
<ul style="list-style-type: none"> • No se cumplen cabalmente todas las funciones del control de gestión, por ende, sólo proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. • No se evalúa el control de gestión mediante criterios de eficacia en la satisfacción de las necesidades comunales. • Se aplica un mínimo de control de la gestión. • Poca efectividad del control de gestión debido al estilo de dirección.

Fuente: Elaborado por la investigadora, Rivera (2012).

De acuerdo al cuadro 12, se determinan debilidades trascendentales en los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; puesto que la efectividad de dicho sistema se encuentra limitada por ausencia de la aplicación de mecanismos de control de gestión que permitan al consejo comunal un mejor manejo de las fases del ciclo comunal, por tanto, no sirven de marco referencial a la actuación de la gestión.

Aunado a lo anterior, dentro de las debilidades más resaltantes del sistema de control de gestión se tienen: no aplicación de un control estratégico sobre la gestión para el adecuado manejo de los recursos, no medición del aprovechamiento de los recursos mediante objetivos globales, incumplimiento cabal de todas las funciones del control de gestión, no utilización de criterios de eficacia en la satisfacción de las necesidades, y en que ellos indican que para desarrollar los planes comunales que consideran la necesidad de la comunidad de la aplicación de un mínimo control, así como la poca efectividad del control de gestión debido al estilo de dirección.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación al primer objetivo específico vinculado a las fases del Ciclo Comunal como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se tiene que el diagnóstico se enfoca en los aspectos negativos de la comunidad y no en los positivos, por ello realizan la priorización de las necesidades existentes y elaboran el perfil de la comunidad, sin determinar los ejes de bienestar social ni detectar las potencialidades comunales. En el Plan Comunal se hace mayor énfasis en los problemas, metas y recursos, más no en los actores, indicadores y responsables; suele ser viable y dinámico; pero no flexible.

Asimismo, los presupuestos son confeccionados atendiendo al diagnóstico de aspectos claves de la comunidad, así en los planes integrales se estipulan sólo los recursos financieros y los costos, los recursos provienen de Presupuesto Municipal así como del Fondo Nacional de Consejos Comunales (SAFONACC), asimismo, para obtener recursos de su autogestión realizan eventos deportivos, culturales y artísticos.

La ejecución de los planes integrales son desarrollados en el espacio y tiempo establecidos en el plan comunitario el abarca un periodo de tres (3) años, por tanto, los proyectos contemplados en los ejes de bienestar integral, son ejecutados después de la aprobación del plan y del presupuesto.

Aunque el consejo comunal participa de forma activa en la contraloría social y tiene conocimientos para el uso eficiente de los recursos y del cumplimiento del diagnóstico, no lo hacen para planificar políticas; no ejecutan todas las acciones permanentes, ni aplican el control social a la calidad de las obras realizadas o sobre la correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente.

Con base al segundo objetivo específico referido a los componentes del sistema de control de gestión como marco de actuación del consejo comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se evidenció la existencia de un mecanismo para llevar a cabo sus funciones de control de gestión, con la finalidad de garantizar que los hechos realizados vayan de acuerdo con los planes establecidos; por medio del cual se logra determinar acciones apropiadas para alcanzar los objetivos previstos. Asimismo, para el manejo de los recursos, se aplica un control a nivel operativo, para medir el aprovechamiento de los recursos mediante la solución a la problemática existente a través de objetivos locales.

Aunado a lo anterior, se realizan actividades en cuanto a control de gestión que permiten mejorar la planeación y programación; la evaluación

del control de gestión es llevada a cabo a través de criterios de eficiencia y efectividad, más no por la eficacia, a un nivel mínimo de control de gestión, el cual es influenciado por factores internos como estilo de dirección y factores externos como las actividades desarrolladas en la comunidad (mercales, jornadas de salud gratuitas, venta de electrodomésticos, otras).

Respecto al tercer objetivo específico vinculado al sistema de auditoría de control de gestión como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampan, estado Trujillo; partiendo de los objetivos anteriores, se logró evidenciar la existencia de algunas debilidades en cuanto al sistema de control de gestión, por ende, se determina la importancia de contar con un sistema de auditoría de control de gestión que optimice la evaluación y permita mejorar el funcionamiento del consejo comunal.

De forma general, se concluye que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampan, estado Trujillo; debido a las limitaciones presentes en el control de gestión, requiere adoptar un sistema de auditoría de control de gestión, que le permita mejorar su funcionamiento, a través del control de su actuación en función del ciclo comunal, tomando en cuenta todos los componentes implícitos como: los tipos de control aplicados, funciones del control de gestión, niveles controlados y factores influyentes; por tanto, se procedió a establecer un sistema acorde a las necesidades y capacidades del Consejo Comunal.

Recomendaciones

Como recomendaciones originadas de la investigación al Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; se consideran:

En el diagnóstico se deben identificar además de los aspectos negativos de la comunidad (necesidades y debilidades), los positivos como fortalezas, oportunidades y relaciones con otras localidades a fin de diagnosticarla de forma integral.

En el plan comunal se deben detallar de forma concreta además de los problemas, metas y recursos; los actores, indicadores así como los responsables, lo cual permitirá la coordinación de los diferentes proyectos, optimización de los recursos materiales aunado a las capacidades humanas requeridas.

Es de suma importancia que en los planes integrales se resalten los recursos no financieros necesarios, es decir, el potencial humano y los conocimientos a fin de determinar debidamente los costos y gastos para llevar a cabo el Plan Comunal.

Participar activamente en la contraloría social con la finalidad de planificar políticas que regulen la vigilancia y control del funcionamiento del consejo comunal, así como la ejecución de los proyectos los cuales deben ser controlados desde el punto de vista de la calidad que poseen.

Aplicar mecanismos de control de gestión que permitan el mejor manejo de las fases del ciclo comunal y sirvan de marco referencial a la actuación del consejo comunal.

Aplicar el control de gestión a tercer nivel, es decir, de forma integrada, de esta manera el consejo comunal logrará anticiparse al futuro mediante el establecimiento de un sistema de análisis y evaluación de forma continua de sus estrategias futuras, asimismo, planificará sus estrategias a largo plazo, para minimizar los riesgos, amenazas y contingencias que afecten su gestión.

Es pertinente poner en práctica el sistema de auditoría de control de gestión propuesto en el Capítulo VI, a fin de mejorar su funcionamiento.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo a fin de mejorar su funcionamiento.

Introducción

En toda organización existen normas, políticas y procedimientos que regulan y guían la gestión, de ahí la importancia de la implementación de herramientas de control, que permitan el análisis sistemático de los resultados obtenidos, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social, tal como se hace en el control de gestión.

El control de gestión evalúa el cumplimiento de objetivos y metas, así como la economía y eficiencia en la utilización de los recursos, identificación de los beneficios derivados de la acción e impacto macroeconómico de las actividades. En el caso de organizaciones sin fines de lucro, se pretende igualmente de manera integral, controlar a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro y su productividad.

Es así, como en los Consejos Comunales el control de gestión sirve para evaluar si se está cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creados e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales. La auditoría constituye unas de las herramientas mayormente utilizadas para el control de gestión, tiene como propósito evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización, actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma, así como de la dirección.

En el contexto del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; tomando en cuenta las debilidades encontradas tanto en el ciclo comunal como en los componentes del sistema de control de gestión, se determinó la necesidad de contar con herramientas que permitan evaluar el control de gestión en el marco de actuación del consejo comunal. En razón de lo expuesto, se procede a la elaboración de un sistema de auditoría de control de gestión aplicado al marco de actuación del mencionado Consejo Comunal.

El sistema de auditoría de control de gestión como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampan, estado Trujillo, se resalta en mejorar su funcionamiento, partiendo de sus necesidades y capacidades que permita verificar una actuación centrada en las fases del ciclo comunal.

Dentro de la presente propuesta se enfoca en una serie de elementos fases del ciclo comunal, así como cada uno de los componentes del sistema de control de gestión. En este sentido, se presenta:

- a) Objetivo General.
- b) objetivos Específicos.
- c) Justificación.
- d) Estructura.
- e) Desarrollo.

Justificación de la Propuesta

La necesidad de generar respuestas cada vez más cercanas a las comunidades exige a los Consejos Comunales, formas de comportamiento diferentes a las tradicionales, donde el ciclo comunal debe confrontarse y articularse con los objetivos institucionales y nacionales, a fin de focalizar su intervención en la satisfacción de necesidades comunitarias. En esencia todo Consejo Comunal, es operador de proyectos con los cuales pretende satisfacer tales necesidades y producir cambios sociales en su entorno.

Para desarrollar planes integrales los Consejos Comunales deben realizar proyectos específicos, los cuales requieren de una gestión eficiente y eficaz para la generación oportuna de resultados. Debido a ello, la propuesta de un sistema de auditoría de control de gestión como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampan, estado Trujillo; que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los

recursos financieros y no financieros implícitos en el ciclo comunal. No obstante debido a las fallas que presenta el consejo comunal en cuanto no consideran los aspectos positivos de la comunidad obviando los recursos y potencialidades existente, de igual manera no determinan los recursos no financieros necesarios para la construcción de las obras, seguidamente no llevan un control de gestión óptimo que minimice las desviaciones en la dirección del consejo comunal, en tal sentido surge la propuesta de un sistema de auditoría de control de gestión.

Tomando en cuenta la importancia que tiene para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; controlar su gestión para mejorar su funcionamiento, con la presente propuesta se intenta diseñar, planificar y proponer los elementos que debe contener un sistema de auditoría, que optimice dicho control.

De acuerdo a lo anterior se propone este sistema con la finalidad de dar soluciones posibles ante la situación vinculada en cuanto al control de gestión se refiere, y contribuir así con el Consejo Comunal en estudio, logrando que el mismo pueda mejorar su funcionamiento, con base a las fases a seguir en el ciclo comunal, así como de los componentes que actualmente conforman el sistema de control de gestión.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar las partes del sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, a fin de mejorar su funcionamiento

Objetivos Específicos

Establecer un medio escrito que permita evaluar el adecuado cumplimiento de las fases del ciclo comunal por parte del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Presentar un mecanismo de revisión de los componentes que conforman el sistema de control de gestión en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Facilitar el uso de un programa de auditoría de control de gestión en el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

Estructura de la Propuesta

El sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo; está estructurado en tres (3) bloques: Primer *bloque de entrada*, formado por las variables que

ponen en marcha o detienen el sistema; segundo *bloque de proceso*, en el que el sistema genera una respuesta a partir de los datos de las variables de entrada; y tercer *bloque de salida*, mediante el cual se materializa el resultado para lo que fue diseñado, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2.
Bloques del sistema de auditoría de control de gestión



Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Desarrollo de la Propuesta

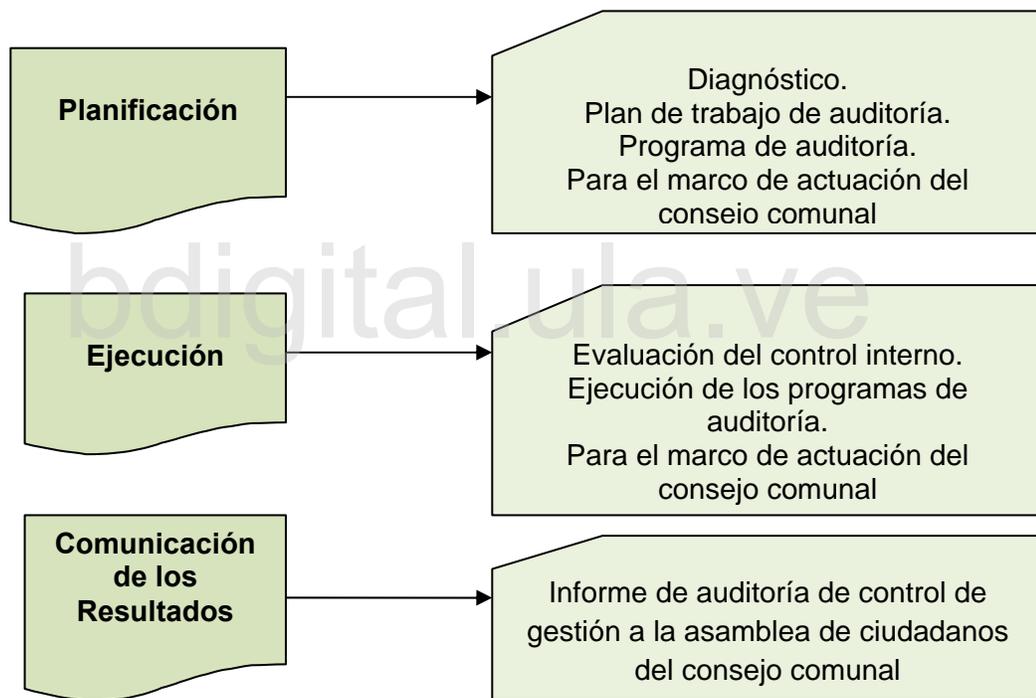
Tomando en cuenta cada uno de los bloques mencionados, el sistema de auditoría de control de gestión se desarrolla haciendo énfasis en las fases del ciclo comunal, cuyos aspectos a evaluar se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 13.
Sistema de Auditoría de Control de Gestión

FASE DEL CICLO COMUNAL	ENTRADA Control de Gestión	PROCESO Control de Gestión	SALIDA Control de Gestión
DIAGNOSTICO	<p>Información histórica y socio-demográfica de la comunidad (perfil comunal mediante la aplicación de un censo comunal) (Ver anexo C)</p> <p>Dibujo ilustrativo de la realidad geográfica de la comunidad (croquis de la comunidad)</p>	<p>Detección de las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas por eje de bienestar comunal. (Ver anexo D)</p> <p>Priorización de las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas por eje de bienestar comunal. (Ver anexo E)</p>	<p>Listado priorizado de necesidades, potencialidades, fortalezas y debilidades entorno a los ejes de bienestar comunal.</p>
PLAN COMUNAL	<p>Información del diagnóstico Comunal (Necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas de la comunidad priorizadas)</p>	<p>Organización y sistematización de actividades y acciones para darle solución tanto a problemas como necesidades específicas.</p> <p>Desarrollo de potencialidades de la comunidad.</p>	<p>Presentar, elaborar, desarrollar los diferentes proyectos. (Ver anexos F, G, H, I)</p>
PRESUPUESTO	<p>Información sobre los recursos financieros y no financieros necesarios para la ejecución de los proyectos (Pre-inversión e inversión)</p>	<p>Determinación de los tipos de recursos y fuentes para obtenerlos (gubernamentales, privadas o por autogestión) (Ver anexo J)</p>	<p>Presupuesto Comunal (Reflejado por eje de bienestar comunal). (Ver anexo K)</p>
EJECUCIÓN	<p>Información sobre los proyectos contemplados en el presupuesto comunal.</p>	<p>Dirección de todos los proyectos por eje de bienestar comunal.</p>	<p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Solución de problemas priorizados en la comunidad.</p>
CONTRALORÍA COMUNAL	<p>Información sobre las acciones ejecutadas por proyectos</p>	<p>Aplicación de mecanismos para vigilar y controlar el funcionamiento del Consejo Comunal, así como la ejecución de los proyectos.</p> <p>Elaboración y desarrollo del plan de acción. (Ver anexo L)</p>	<p>Informe de Contraloría Comunal</p>

En el presente sistema de auditoría de control de gestión que abarcara las cinco (5) fases del ciclo comunal, se fundamenta en los esquemas específicos de auditoría, los cuales comprenden las siguientes partes: planificación del trabajo de auditoría, ejecución y comunicación de los resultados, mostrada en la siguiente figura:

Figura 3.
Partes de la auditoría de control de gestión



Fuente: La investigadora Rivera (2012).

En este sentido, de acuerdo a las partes de una auditoría, el presente sistema de auditoría de control de gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampan, estado Trujillo, comprende la ejecución de las siguientes actividades:

Cuadro 14.
Actividades del sistema de Auditoría de Control de Gestión

PARTE	ACTIVIDADES
PLANIFICACIÓN	Aplicación de cuestionarios para obtener información preliminar. Revisión analítica de la información recopilada. Elaboración del plan de trabajo de auditoría. Elaboración de los programas de auditoría.
EJECUCIÓN	Aplicación de cuestionarios y entrevistas para la evaluación del control interno. Ejecución de los programas de auditoría. Elaboración de los papeles de trabajo Hallazgos preliminares (Evidencias)
COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS	Realización de reuniones con los miembros del Consejo Comunal. Determinación de debilidades. Establecimiento de posibles soluciones. Elaboración del informe final de auditoría de control de gestión. Establecimientos de actividades de seguimiento de recomendaciones.

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

En general, el sistema de auditoría de control de gestión implica la ejecución de cada una de las actividades mostradas en el cuadro 14, las cuales serán desarrolladas para evaluar tanto el desarrollo de las fases del Ciclo Comunal como marco de actuación del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar”, así como los componentes del sistema de control de gestión; siguiendo en todo caso, las partes que conforman la auditoría: planificación, ejecución y comunicación de los resultados; descritas seguidamente:

La planificación de la auditoría de control de gestión abarca actividades que van desde las disposiciones iniciales para tener acceso a la información hasta los procedimientos que se han de seguir para examinar tal información, significa que el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo, debe desarrollar una estrategia general, así como un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperado de la auditoría; por tanto, implica:

- Los objetivos del trabajo de auditoría de control de gestión aplicado al marco de actuación del consejo comunal, deben ser considerados en forma general y específica dependiendo de los requerimientos de dicha organización.
- El trabajo de auditoría de control de gestión tendrá que desarrollarse de acuerdo a los procedimientos de auditoría, existentes y aplicables y conforme a la base legal que rige el consejo comunal.
- Durante el trabajo de auditoría de control de gestión se deben utilizar marcas de auditoría en el ámbito de control de gestión, anotadas con lápiz de color rojo. Entre las cuales se proponen las siguientes:

e = Error

q = Cotejado con documentos

c = Cálculo correcto

Σ = Columna totalizada

@ = Suma correcta

® = Reúne requisitos administrativos y de gestión

Ø = Pendiente

s =Saldo igual a mayor

Y = Inspeccionado físicamente y coincide con documentos

Ω = Cotejado contra documentación soporte

Ⓒ= Control de Gestión verificada

- El establecimiento del tiempo para la ejecución del trabajo de auditoría de control de gestión aplicado al marco de actuación del consejo comunal dependerá de la magnitud y complejidad de las actividades de control aplicadas.

Aunado a lo anterior, en la planificación de la auditoría de control de gestión se elabora el diagnóstico, el plan de trabajo y los programas de auditoría:

El diagnóstico de la auditoría de control de gestión persigue la obtención de un conocimiento genérico de la actividad objeto, permite confirmar la coincidencia de los datos obtenidos, por tanto, debe ser comprensible, esto es, que explique con la mayor amplitud posible los datos obtenidos mediante la recolección de información, debido a que se busca detectar la información de carácter significativa. Es así como, las fuentes de información están determinadas por el propio entorno en el que se desenvuelve el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo.

El diagnóstico debe realizarse desde tres (3) puntos de vista: integral, psico-social y participativo:

Figura 4.
Puntos de vista del diagnóstico en la planificación.



Fuente: Elaborado por la investigadora Rivera (2012).

El diagnóstico será *integral*, porque la auditoría de control de gestión no se debe limitar al estudio de una variable considerada esencial; toma cuenta las distintas variables organizacionales, evolución histórica y proyección de futuro, entorno en que se desenvuelve, pautas sociales establecidas en las situaciones estudiadas y otros factores relacionados con la conducta humana.

El diagnóstico tendrá *proyección psico-social*, porque se evaluarán variables de carácter cualitativas como el nivel de motivación y de satisfacción de los miembros del Consejo Comunal.

Finalmente, el diagnóstico es *participativo*, por cuanto se trata de que el auditor realice su actividad de manera transparente e invite a los miembros del Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” a participar en el proceso de definición de problemas y soluciones. Esto significa que el auditor no es el que define los problemas y las soluciones de la unidad sino el que ayuda a clasificar y a concretar los problemas con las soluciones que siempre han estado en la mente de los miembros de la unidad auditada.

En el presente sistema de auditoría de control de gestión se distinguen como técnicas para la obtención de la información sobre las fases del ciclo comunal como del sistema de control de gestión: cuestionarios (de investigación preliminar y de evaluación de control interno) y entrevistas.

A continuación se muestran aspectos claves que deben tomarse en cuenta durante el diagnóstico.

bdigital.ula.ve

Cuadro 15.
Modelo de presentación de la auditoría de control de gestión

CONSEJO COMUNAL
“LA ESPADA DE BOLÍVAR”

AUDITORÍA DE CONTROL DE GESTIÓN				
LEGAJO		FECHA DE AUDITORÍA		
N°	DE	Día	Mes	Año
PERIODO CUBIERTO:				

AUDITORES			DESDE	HASTA	FIRMA		
Revisado por:				Aprobado para su archivo:			
_____				_____			
RESPONSABLE DE AUDITORIA				MIEMBRO DEL CONSEJO COMUNAL			
FECHA	Día	Mes	Año	FECHA	Día	Mes	Año

Fuente: Elaborado por la investigadora Rivera (2012).

Cuadro 16.
Modelo de cuestionario de investigación preliminar.
CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR”
PERIODO TERMINADO: 31-12-2012
CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

GENERALIDADES	RESPUESTAS	
Número de Registro		
Dirección y teléfonos		
Miembros y nombre específico a quien se dirige la auditoría		
Proyectos desarrollados		
Fuentes de obtención de recursos		
Necesidades satisfecha en la comunidad en los últimos dos años		
Relaciones con otros consejos comunales		
Responsabilidades de las unidades		
Definición clara de responsabilidades por medio de manuales.		
Existencia de un sistema que garantice un control razonable.		
Preparado por:		Fecha:
Revisado por:		Fecha:

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Una vez realizado el diagnóstico, o sea, ejecutada la revisión analítica de la información recopilada, se procede a elaborar el plan del trabajo, los cuestionarios de control interno y los programas de auditoría:

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR”
PERIODO TERMINADO: 31-12-2012
MODELO DE PLAN DE TRABAJO DE AUDITORÍA

Período que cubre la Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013.
Fecha de cierre: 31 de diciembre de 2013.

1.- Definición de Objetivos

1.1.- Objetivo General

Determinar lo adecuado y razonable de los controles utilizados en el Consejo Comunal en función del cumplimiento de su objeto social, la eficiencia y eficacia del control de gestión.

1.2.- Objetivos Específicos

1. Ayudar a los miembros del Consejo Comunal lograr un control de gestión más eficiente, estableciendo procedimientos para cumplir con los requerimientos del ciclo comunal.
2. Revelar y corregir las inexactitudes en los mecanismos y acciones ejecutadas para el control de gestión, aplicado al ciclo comunal.
3. Recomendar cambios necesarios en las diversas fases del ciclo comunal, tomando en consideración el marco legal.
4. Averiguar el grado de vigilancia, control y monitoreo del control de gestión, aplicado al ciclo comunal.
5. Dictaminar sobre el ciclo comunal y el sistema de control de gestión al 31/12/2013.

Cuadro 17.
Modelo de plan de trabajo de auditoría.

2.- Investigación Preliminar

2.1.- Descripción del Consejo Comunal:

--

2.2.- Miembros que conforman el Consejo Comunal:

--

2.3.- Proyectos desarrollados por el Consejo Comunal:

2.4.- Fuentes de obtención de recursos:

Recursos financieros	Recursos no financieros

2.5.- Necesidades y problemas resueltos:

2.6.- Políticas y Prácticas de control de gestión:

3.- Trabajo de Auditoría de Control de Gestión:

3.1.- Técnicas de auditoría para la obtención de evidencias:

3.2.- Alcance de la auditoría:

--

3.3.- Riesgos inherentes al control:

Riesgo de control:
Riesgo inherente:

3.4.- Visitas al Consejo Comunal:

Preliminar:
Auditoría final:
Supervisión:
Posterior:

3.5.- Presupuesto de tiempo:

PERSONAL	Resumen Planeación	Preliminar	Final	Total
TOTAL HORAS				

3.6.- Personal involucrado:

Del Consejo Comunal	Funciones

De la Auditoría	Cargo

3.7.- Costo de la Auditoría

Costo Total (Bs.) /horas =

3.8.- Fecha de Reuniones:

Para la planificación:
Conclusión preliminar:
Discusión de la evaluación del control interno:
Discusión del informe:
Entrega del informe final:

Hecho por:
Equipo de Auditoría:
Revisado por

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Cuadro 18.
Modelo de cuestionario de control interno (diseño funcional y organizacional)

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR”
PERIODO TERMINADO: 31-12-2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivo: El cuestionario como instrumento de evaluación del control interno de gestión, tiene como objeto complementar la información y/o identificar actividades de control de gestión, ejecutadas por el Consejo Comunal, relacionadas a los objetivos de auditoría. Se ha preparado un cuestionario para cada aspecto considerado de importancia:

DISEÑO FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL

Nº	ítem	Si	No	N/A
1	¿La estructuración del Consejo Comunal se realizó con la participación de los habitantes de la comunidad que cumplen con los requisitos establecidos en Ley Orgánica de los Consejos Comunales?			
2	¿La integración del Consejo Comunal se dio de acuerdo con los fines descritos en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales?			
3	¿Las unidades operativas: Ejecución, gestión financiera y contraloría social del Consejo Comunal están debidamente conformadas?			
4	¿Para la elección de los integrantes de las diferentes unidades, se realizó promoción en los diferentes miembros de la comunidad?			
5	¿Los miembros de los comités de trabajo son miembros activos de la comunidad?			
6	¿El Consejo Comunal del cual forma parte tiene el aval de los miembros de la comunidad a la cual representa?			
7	¿Los diferentes miembros conocen las funciones que debe cumplir cada una de las unidades operativas que constituyen el Consejo Comunal?			
8	¿Los miembros de la Unidad de Gestión Financiera del Consejo Comunal conocen las funciones que deben cumplir?			
9	¿Los miembros de la unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal conocen las funciones que deben cumplir para llevar a delante su función?			
Preparado por: _____		Fecha: _____		
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR”
PERIODO TERMINADO: 31-12-2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DISEÑO FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL

Nº	ítem	Si	No	N/A
10	¿Las necesidades detectadas como prioritarias para la comunidad fueron seleccionadas y discutidas de manera amplia con los miembros de la comunidad?.			
11	¿La Unidad de Contraloría está conformada por los cinco miembros que establece la Ley de los Consejos Comunales?.			
12	¿Los miembros de la Unidad de Contraloría Social conocen a cabalidad el plan de desarrollo comunitario?			
13	¿Los miembros de la Unidad de Contraloría han establecido mecanismos para ejercer la coordinación de Contraloría Social			
14	¿Los miembros de la Unidad de Contraloría Social tienen información precisa acerca de los recursos que le han sido asignados al Consejo Comunal de su localidad?			
15	¿Todos los miembros de la Unidad de Contraloría Social han recibido orientación para dar seguimiento a las actividades administrativas del Consejo Comunal?			
16	¿La administración de los recursos financieros está orientada según las decisiones aprobadas en la Asamblea de Ciudadanos y establecidas en el Plan de Desarrollo Comunal?			
17	¿Los miembros responsables de la administración de los recursos, llevan un registro adecuado de los ingresos y egresos del Consejo Comunal?			
18	¿Los miembros de la Unidad de Contraloría Social ejercen control y vigilancia de la ejecución del Plan de desarrollo comunitario?			
19	¿Los miembros de la Unidad de Contraloría Social rinden cuenta pública de manera periódica de los avances y recursos dispuestos para los proyectos que se están ejecutando?			
Preparado por: _____		Fecha: _____		
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Cuadro 19.
Modelo de cuestionario de control interno (Ciclo comunal)

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CICLO COMUNAL

Nº	Ítem	Si	No	N/A
1	¿En el perfil comunal se expresa toda la información histórica y socio-demográfica de la comunidad?			
2	¿El perfil comunal es elaborado por los voceros (as) del consejo comunal, en estrecha articulación con todos los habitantes de la comunidad?			
3	¿Los miembros del consejo comunal realizan censos a la comunidad mediante el instrumento establecido para ello?			
4	¿Cuenta el consejo comunal con un croquis que represente geográficamente la comunidad?			
5	¿El croquis de la comunidad fue elaborado por los miembros del Consejo Comunal?			
6	¿El croquis de la comunidad fue elaborado por habitantes de la comunidad con disposición y habilidad para hacerlo?			
7	¿Las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas de la comunidad son detectadas por Eje de Bienestar Comunal?			
8	¿La detección de necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas es realizada por la comunidad, mediante asambleas de ciudadanas y ciudadanos?			
9	¿Para la detección de necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas se utiliza la lluvia de ideas?			
10	¿La priorización de necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas se realiza según un esquema de valoración previamente establecido?			
11	¿El plan comunal fue elaborado por la comunidad a través de los voceras y voceros de los diferentes comités y unidades que conforman el Consejo Comunal?			
12	¿El plan comunal luego de ser elaborado fue aprobado en asamblea de ciudadanas y ciudadanos?			
13	¿El plan comunal presenta las características mínimas requeridas para lograr la transformación de la realidad comunitaria?			
Preparado por: _____		Fecha: _____		
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Continuación del cuadro 19.
Modelo de cuestionario de control interno (Ciclo comunal)

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CICLO COMUNAL

N°	ítem	Si	No	N/A
14	¿En el plan comunal se coordina el desarrollo de diferentes proyectos por parte del Consejo Comunal?			
15	¿El presupuesto fue elaborado por los voceros y voceras del Órgano Ejecutivo de cada Consejo Comunal?			
16	¿El consejo comunal recibió asesoría técnica para la elaboración del presupuesto?			
17	¿El presupuesto muestra tanto los recursos financieros (dinero) como no financieros (potencial humano y conocimientos)?			
18	¿El presupuesto fue aprobado por los habitantes de la comunidad a través de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas?			
19	¿El presupuesto fue aprobado mediante la gestión de la comunidad organizada?			
20	¿El presupuesto fue evaluado por la contraloría social así como por la comunidad?			
21	¿En el presupuesto se refleja información clara y concreta sobre los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos?			
22	¿Se ejecutaron todos los proyectos y programas contemplados en cada uno de los ejes de bienestar comunal?			
23	¿Se encargó exclusivamente el Consejo Comunal de ejecutar los proyectos y programas?			
24	¿Los proyectos y programas fueron ejecutados después de la aprobación del Plan Comunal?			
25	¿Los proyectos y programas fueron ejecutados después de la aprobación del Presupuesto Comunal?			
Preparado por: _____		Fecha: _____		
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR”
PERIODO TERMINADO: 31-12-2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CICLO COMUNAL

Nº	ítem	Si	No	N/A
26	¿Los proyectos y programas fueron ejecutados de conformidad al cronograma dispuesto para cada proyecto?			
27	¿La contraloría comunal se aplica de forma permanente?			
28	¿La contraloría comunal es realizada por equipos de personas conocedoras o debidamente capacitadas en la materia?			
29	¿La contraloría comunal se dirige a objetos específicos de control?			
30	¿La contraloría comunal se ejecuta con base a un plan de acción previamente establecido?			
31	¿La contraloría comunal se concibe en cada una de las etapas del ciclo comunal?			
32	¿Los contralores comunales son personas reconocidas por su honestidad?			
33	¿Los contralores comunales son personas reconocidas por su seriedad?			
34	¿Los contralores comunales son personas reconocidas por su imparcialidad?			
35	¿La contraloría comunal se enfoca en el adecuado desempeño de los voceros de los distintos órganos del Consejo Comunal?			

Preparado por: _____ Fecha: _____
 Revisado por: _____ Fecha: _____

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Cuadro 20.
Modelo de cuestionario de control interno
(sistema de control de gestión)

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR”
PERIODO TERMINADO: 31-12-2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivo: El cuestionario como instrumento de evaluación del control interno de gestión, tiene como objeto complementar la información y/o identificar actividades de control de gestión, ejecutadas por el Consejo Comunal. Se ha preparado un cuestionario para cada aspecto considerado de importancia:

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Nº	ítem	Si	No	N/A
1	¿En el Consejo Comunal se aplica algún tipo de control?			
2	¿El control de gestión facilita el aprendizaje organizacional del Consejo Comunal?			
3	¿El control de gestión facilita un diagnóstico permanente?			
4	¿El control de gestión permite al Consejo Comunal evaluar el desempeño de los objetivos propuestos?			
5	¿El Consejo Comunal a través del control de gestión puede definir los niveles de exigencias en su gestión?			
6	¿Los criterios utilizados para evaluar el control de gestión, permiten medir el desempeño del Consejo Comunal?			
7	¿En el Consejo Comunal se aplica el control de gestión en diversos niveles?			
8	¿El control de gestión se enfoca de forma específica en un solo nivel de la gestión?			
9	¿El control de gestión se aplica sobre el Consejo Comunal tomando en cuenta los factores internos que lo pueden afectar?			
10	¿El control de gestión se aplica sobre el Consejo Comunal tomando en cuenta los factores externos que lo pueden afectar?			
11	¿Dispone el Consejo Comunal de algún sistema de control de gestión?			
12	¿Cuenta el Consejo Comunal de manuales o guías que determinen la forma de controlar la gestión?			
Preparado por: _____		Fecha: _____		
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
DIAGNÓSTICO				
1	Solicite al Consejo Comunal el último perfil comunal elaborado y verifique que en el mismo se desarrollan los siguientes aspectos: a) Nombre de la comunidad. b) Ubicación geográfica. (Comunidad, Parroquia, Municipio y Estado). c) Historia de la comunidad (origen, trayectoria y tendencia). d) Población: 1) Número de habitantes y número de familias, 2) tasa de natalidad, 3) Tasa de mortalidad, 4) grupos de edades, 5) niveles educativos, 6) población económicamente ocupada y desocupada. e) Área de asentamiento (mts ² y/o hectáreas). f) Densidad poblacional (habitantes/hectáreas). g) Actividades económicas y sociales. h) Organizaciones comunitarias activas (sociales, productivas, entre otros). i) Instituciones presentes en la comunidad (programas, misiones). j) Estudios y proyectos preexistentes. k) Obras en ejecución. l) Vivienda (Tipos y Tenencia de la vivienda). m) Servicios Públicos.			
Revisado por: _____ Fecha: _____				

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
DIAGNÓSTICO				
2	Solicite al Consejo Comunal el croquis de la comunidad, revise y verifique la identificación de los siguientes aspectos geográficos: <ul style="list-style-type: none"> a) Ríos, quebradas b) Llanos c) Montañas d) Calles, Avenidas e) Plazas f) Centros médicos g) Edificaciones h) Casa comunal i) Caseríos j) Urbanizaciones k) Aldeas l) Barrios 			
3	Identifique las fuentes de información utilizadas por el Consejo Comunal para elaborar el perfil comunal: <ul style="list-style-type: none"> a) Talleres b) Recorridos de campos rurales y urbanos c) Hemerotecas, bibliotecas, internet. d) Cuestionarios, encuestas. e) Censos demográficos f) Anuarios estadísticos g) Cartas de barrios, h) Entrevistas con informantes: ancianos, autoridades locales, maestros, entre otros. i) Sistemas de Información Geográficos: fotografías aéreas, mapas, entre otros. 			
Revisado por: _____ Fecha: _____				

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
DIAGNÓSTICO				
4	Asegure que el Consejo Comunal disponga de un cuadro de detección de necesidades, potencialidades, fortalezas y debilidades. Verifique que las mismas se muestren de forma grupada por ejes: a) Económico. b) Social. c) Político. d) Cultura. e) Defensa Integral.			
5	Verifique que la priorización de necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas se realiza según un esquema de valoración previamente establecido: 1= Controlable: • Se puede resolver/potenciar con recursos propios. • Se sabe quién es responsable • Se tiene la capacidad de manejarlo 2= Importante: • No representa peligro • Depende de la necesidad e interés (individual o colectivo) • Puede ser resuelto a mediano plazo 3= Urgente: • Representa un peligro latente (para la seguridad, para la salud, ...) • Es una situación colectiva. • Es importante actuar a corto plazo			
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
DIAGNÓSTICO				
6	Revise si para la valoración de las Necesidades, Fortalezas, Debilidades y Potencialidades se siguió la siguiente metodología: <ul style="list-style-type: none"> a) Se realizó una Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. b) Se dieron a conocer las necesidades, fortalezas, debilidades y potencialidades determinadas en el paso anterior (Detección cuadro n°1) por los ciudadanos y ciudadanas. c) Se separaron las necesidades, fortalezas, debilidades y potencialidades, realizando una lista diferente por cada una de ellas. d) Cada habitante de la comunidad emite su valoración sobre cada unas necesidades, fortalezas, debilidades y potencialidades. e) Se totalizaron las diferentes valoraciones. 			
PLAN COMUNAL				
7	Solicite al Consejo Comunal el último plan comunal elaborado y determine si el mismo presenta las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> a) Flexible y Abierto (Permite la inclusión de nuevos proyectos que se generen en el desarrollo del plan, así como adecuar los proyectos ya definidos en el mismo) b) Político-Ideológico (Se hace en función de la consolidación de la Revolución Bolivariana impulsando las líneas estratégicas de la nación y la participación protagónica del pueblo) c) Plurianual (tiene una vigencia que oscila entre 3 y 4 años, lo que permite concretar proyectos de largo plazo) 			
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
PLAN COMUNAL				
7	d) Flexible y Abierto (Permite la inclusión de nuevos proyectos que se generen en el desarrollo del plan, así como adecuar los proyectos ya definidos en el mismo) e) Político-Ideológico (Se hace en función de la consolidación de la Revolución Bolivariana impulsando las líneas estratégicas de la nación y la participación protagónica del pueblo) f) Plurianual (tiene una vigencia que oscila entre 3 y 4 años, lo que permite concretar proyectos de largo plazo) g) Dinámico (debe estar en constante adaptación, si así lo requiere, para perseguir con inteligencia los objetivos y darles alcance) h) Continuo (no finaliza con su elaboración, ni se planifica una sola vez para un determinado periodo) i) Territorial (Está elaborado partiendo del medio geográfico en el cual se encuentra la comunidad) j) Viable (aborda objetivos, metas y estrategias reales a alcanzar en un tiempo determinado, ya que se debe planificar para obtener logros o resultados) k) Contextualizado (está vinculado con la realidad económica, social, política, cultural de la comunidad) l) Articulador (Articula lo económico, político, social, cultural, moral y defensivo)			
Revisado por: _____ Fecha: _____				

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
PLAN COMUNAL				
8	Verifique que el plan comunal se elaboró siguiendo las pautas: a) Focalización y espacialización (ordenación de los proyectos) b) Desarrollo de ideas y propuestas (para solventar las necesidades y debilidades, que se traducen en acciones inmediatas y la elaboración de proyectos) c) Elaboración de proyectos			
9	Revise el plan comunal e identifique los siguientes puntos: a) Identificación. b) Presentación. c) Marco legal. d) Objetivos. e) Visión de la comunidad. f) Estrategias y acciones. g) Impacto. h) Proyectos (planificación y beneficios) i) Beneficios generales.			
PRESUPUESTO				
10	Indague sobre la elaboración del presupuesto y asegure: a) Participación de los voceros (as) de la comunidad. b) Participación de los comités de trabajo del Órgano Ejecutivo, el Órgano de Contraloría Social y la Unidad de Gestión Financiera (Banco Comunal). c) Apoyo del Ministerios e Instituciones del Estado.			
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
PRESUPUESTO				
11	Obtenga el presupuesto, revise que el mismo: a) Se ejecutará en un periodo de tres (3) a cuatro (4) años. b) Toma en cuenta la tasa de inflación de la economía nacional. c) Evidencia el ajuste de los recursos de forma trimestral. d) Fue evaluado por la contraloría social.			
12	Confirme que antes de la elaboración del presupuesto se determinaron los recursos vinculados a la pre-inversión para: a) Diagnóstico comunal. b) Fortalecimiento de las capacidades autogestionarias de la comunidad. c) Estudios y proyectos.			
13	Determine que la elaboración del presupuesto siguió los siguientes pasos: a) Presupuesto por proyectos. b) Presupuesto por sector. c) Presupuesto por eje de bienestar comunal. d) Presupuesto comunal.			
14	Identifique en el presupuesto: a) Número de proyectos. b) Tipos y fuentes de recursos. c) Tiempo. d) Total recursos requeridos.			
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
EJECUCIÓN				
15	Solicite información sobre la ejecución de los Proyectos y programas contemplados en cada Eje de Bienestar del Plan Comunal. Verifique que: <ul style="list-style-type: none"> a) Los proyectos y programas se ejecutaron en su totalidad. b) Los proyectos y programas fueron ejecutados sólo por el Consejo Comunal. c) Los proyectos y programas fueron ejecutados con la participación de otras comunidades organizadas. d) Los proyectos y programas se ejecutaron de conformidad al cronograma dispuesto para cada proyecto. 			
CONTRALORÍA COMUNAL				
16	Indague sobre la contraloría comunal y realice un resumen que determine: <ul style="list-style-type: none"> a) Objeto principal. b) Características. c) Tipo de contraloría comunal aplicada. d) Aplicación. e) Grupos que participan. 			
17	Confirme que la contraloría comunal fue realizada siguiendo de forma consecuente los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación. b) Observación y registro. c) Preparación de informes. d) Difusión de las conclusiones. e) Gestiones para que se adopten las medidas pertinentes 			
Revisado por: _____ Fecha: _____				

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: CICLO COMUNAL
--

Objetivo: Verificar si el Consejo Comunal ha realizado efectivamente todas las acciones pertinentes a las fases del ciclo comunal: Diagnostico, plan comunal, presupuesto, ejecución y contraloría social; así como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

N°	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
CONTRALORÍA COMUNAL				
18	Determine que la contraloría comunal se halla aplicado a: <ul style="list-style-type: none"> a) La planificación del Presupuesto Comunal conforme a los intereses de los ciudadanos. b) La administración de los recursos de la comunidad. c) La calidad de las obras realizadas. d) La correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente. e) El adecuado desempeño de los voceros de los distintos órganos del Consejo Comunal. f) La transparencia de los procesos administrativos. g) La democratización de la información. h) La legitimidad de los liderazgos. 			
19	Obtenga documentos que aseguren la participación en la contraloría comunal de: <ul style="list-style-type: none"> a) Cada ciudadano(a) de forma individual tiene, no sólo el derecho sino el deber de participar en la contraloría comunal. b) Las comunidades organizadas. c) Los propios funcionarios(as) públicos mediante la orientación oportuna. 			
20	Verifique si el Consejo Comunal tiene a disposición el plan de acción de la contraloría comunal. Determine que el mismo refleje: <ul style="list-style-type: none"> a) Acciones/proyectos. b) Fecha de ejecución. c) Responsables. d) Observaciones. 			
21	Concluya sobre cada una de las fases del ciclo comunal y establezca recomendaciones de mejora.			
Revisado por: _____ Fecha: _____				

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
--

OBJETIVO

Verificar si el Consejo Comunal tiene establecido un sistema de control de gestión que abarque todas las unidades, comprobando si este control es adecuado para detectar y prevenir errores o desviaciones; así, como la oportunidad en la aplicación de medidas correctivas.

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref.
1	Solicite la normatividad competente al Consejo Comunal y los manuales sobre procedimientos establecidos para la evaluación de los procesos, identifique si establecen mecanismos de control y si se aplican según las necesidades de las Unidades que lo conforman.			
2	Verifique si el Consejo Comunal tiene establecido un sistema de control de gestión que abarque todas las Unidades que lo conforman, compruebe si este control dispone de procedimientos e instrumentos de evaluación, medición y seguimiento, que garanticen detectar, prevenir errores y desviaciones. Establezca si se aplican o no las medidas correctivas.			
3	Compruebe si el Consejo Comunal dispone de un sistema de control de gestión que permita medir el cumplimiento de las metas y objetivos en los proyectos ejecutados, según lo establecido en las leyes que regulan su actuación.			
4	Verifique si el Consejo Comunal dispone de estándares preestablecidos que permitan evaluar los procesos necesarios para el logro de objetivos en los proyectos ejecutados y compare si están acordes con el desarrollo organizacional del mismo.			
5	Estudie y analice las actividades de control de gestión			
Revisado por: _____		Fecha: _____		

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

**Continuación del cuadro 22.
Modelo de programas de auditoría.**

CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLÍVAR” PERIODO TERMINADO: 31-12-2012 PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE AUDITORÍA: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
--

Nº	Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Fecha	Ref
6	Prepare una relación breve de las situaciones críticas que se hayan identificado en el control de gestión del Consejo Comunal. Identifique y analice las medidas correctivas adoptadas para cada una de ellas.			
7	Identifique si en el Consejo Comunal existe una cultura institucional para el control de gestión, mediante el análisis de los instrumentos adoptados para el mismo, de acuerdo con las sugerencias formuladas por las unidades u organismos de control.			
8	Verifique los controles establecidos para los procesos y actividades del Consejo Comunal, analizando si los responsables cumplen con su ejecución.			
9	Constata si los mecanismos de control de gestión en el Consejo Comunal, son apropiados y se revisan o renuevan permanentemente de acuerdo a las exigencias de desarrollo del ciclo comunal.			
10	Concluya sobre el sistema de control de gestión y establezca recomendaciones de mejora.			
Revisado por: _____ Fecha: _____				

Fuente: La investigadora Rivera (2012).

Después de elaborados el plan de trabajo, los cuestionarios de control interno y los programas de auditoría de control de gestión, se pasa a la ejecución como tal; es decir, se procede a la aplicación de los cuestionarios y desarrollo de los programas, para lo cual se ejecutan los procedimientos establecidos en los mismos, a fin de elaborar los papeles de trabajo y obtener evidencias competentes, suficientes y oportunas. Por tanto, todos

los hallazgos desarrollados, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concretan tales evidencias, las cuales respaldarán la opinión y el informe de auditoría.

Finalmente, para la comunicación de los resultados de la auditoría de control de gestión, se da inicio a la realización de reuniones con los miembros del Consejo Comunal a fin de presentar los hallazgos encontrados, determinar debilidades y establecer posibles soluciones; las cuales estarán reflejadas en el informe borrador, el cual posteriormente debe ser discutido para así, elaborar su versión final, donde se tipificarán una serie de actividades de seguimiento de las recomendaciones realizadas.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad del Sistema de Auditoría de Control de Gestión para el Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” del municipio Pampán, estado Trujillo a fin de mejorar su funcionamiento; está garantizada, puesto que para su implementación sólo se requiere invertir en capacitación a los miembros y voceros del mismo, es decir, no se requieren recursos financieros, administrativos, logísticos y humanos que generen costos adicionales.

Debido a que el Consejo Comunal dispone de los recursos materiales necesarios para su implementación, entendiéndose su viabilidad exitosa, en la medida que se asuma conscientemente que el control de gestión implica una actividad en conjunto, donde todos los miembros y voceros deben

participar de forma activa, direccionando las fases del ciclo comunal en función del mejoramiento continuo de su funcionamiento, además de tener claro los componentes implícitos en el sistema de control de gestión.

bdigital.ula.ve

LISTA DE REFERENCIAS

- Amat, J. (2007). *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección.* (6ta ed.) Colombia: Editorial Gestión 2000. Com
- Arens, A. (2007). *Auditoría. Un Enfoque Integral.* (11 ed.). México: Thomson Editores, S.A.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación.* (5ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación.* Caracas: Editorial Consultores Asociados.
- Barrera, M (2001). Importancia del Enfoque Holístico. *Revista Medio Internacional.* Año VII. Nº 8. Fundación Sypal. Caracas, Julio.
- Beltran, J (2001). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.* (2da ed.) Temas Gerenciales. España: 3R Ediciones.
- Bertalanffy, L (2000). *Teoría General de los Sistemas.* España: Fondo de Cultura Económica.
- Catacora, F (2000). *Sistemas de Procedimientos Contables.* (3ra ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI, 2003), enfatiza que la transparencia se refiere al deber de los poderes públicos
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Año: CXXVII. No. 36.860. Del 30 de Diciembre. Caracas- Venezuela
- Durán, P (2006). *Los Consejos Comunales.* Pampán: Centro de Investigación y Publicaciones de la Alcaldía del Municipio Pampán estado Trujillo.

- Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007). *Ciclo del poder comunal*. (2da ed.) Módulo Formativo. Caracas:
- Fortis, N. (2008). *Auditoría de Gestión en la Contraloría Municipal de la alcaldía Julio Cesar Salas del Estado Mérida*. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. Universidad de Los Andes, Trujillo.
- García, F (2010). *El ciclo comunal como herramienta social para la consolidación de la planificación comunal*. Comisión Permanente de Participación Ciudadana, Descentralización y Desarrollo Regional. Caracas:
- Gilarte, Y (2007). *Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público*. Cuba:
- Goldratt, E (2001). *La Meta: Un Proceso de Mejora Continua*. (4ta ed.) España: Editorial Díaz de Santos. S.A.
- González, J (2004). *Introducción a la Auditoría*. (4ta ed) Caracas: Editorial: Thomson Editores, S.A.
- Hernández, M. (2007). *Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica*. Tesis de grado no publicada para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Valle del Momboy. Valera.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptistas, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ra ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hugues, J. (2001). *Control de Gestión*. Apuntes de la asignatura de control de gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de empresas (DEADE). México:

- Hurtado, J (2000). *El Proyecto de Investigación*. (5ta ed). Caracas: Editorial Quirón.
- Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC, 2008). los consejos comunales
- Ivancevich, J. (2000). *Gestión Calidad y Competitividad*. (2da ed.) España: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010). Gaceta Oficial N° 39.355 de fecha 28 Diciembre de 2010. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2010). Gaceta Oficial (Extraordinario) N°6.017 de fecha 30 de Septiembre de 2010. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica de la Contraloría Social (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 (Extraordinario) de fecha 21 de Diciembre de 2010. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela
- Méndez, C. (2001). *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. (3ra ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Mendivil, V. (2002). *Elementos de Auditoría*. (5ta ed).
- Ministerio del Poder Popular para las Comunas del Gobierno Bolivariano de Venezuela (2006). portal web
- Montilla, O y Herrera, L (2006). El Deber ser de la Auditoría. En Estudios Gerenciales. No. 98 Enero - Marzo de 2006.
- Muñiz, L. (2003). *Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. España: Editorial Gestión 2000.com

- Pargas, K. (2009). *Sistema de Control de Gestión en la Alcaldía de los municipios Carache, Candelaria y Pampan del estado Trujillo*. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. Universidad de Los Andes, Trujillo.
- Pacheco, J; Castañeda, W y Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Rodríguez, J (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. (3ra ed.) México: Thomson Editores, S.A.
- Rondón, A. (2007). *Control de Gestión Contable en las Cooperativas de Producción de Consumo en la parroquia matriz municipio Trujillo*. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. Universidad de Los Andes, Trujillo.
- Sabino, C. (2003). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *Proceso de la Investigación Científica*. (4ta ed.). México: Limusa Grupo Noriega Editores.
- Valencia (2002), el control es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos establecidos.

ANEXOS

bdigital.ula.ve

ANEXO A
Instrumento de Recolección de
Datos

bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

bdigital.ula.ve

**SISTEMA DE AUDITORIA DE CONTROL DE GESTION PARA EL
CONSEJO COMUNAL “LA ESPADA DE BOLIVAR” MUNICIPIO PAMPAN
ESTADO TRUJILLO**

Autor: Br. Rivera Fabiola
Tutor: Prof. María E. Briceño

Octubre, 2012



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**Cuestionario dirigido a los voceros integrantes de la Unidad Ejecutiva,
Unidad de Gestión Financiera y Unidad de Contraloría Social del
Consejo Comunal “La Espada de Bolívar” municipio Pampán, estado
Trujillo**

A través de este cuestionario se permitirá la recolección de información suficiente en el cual servirá para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Instrucciones

1. Encierre en círculo la letra que aparece a la izquierda, de la alternativa que se ajusta a su opinión.
2. Si tiene alguna duda referente al mismo, pregúntele directamente a la encuestadora.
3. Cada una de sus respuestas son de gran importancia, por lo tanto no deje de responder ningún ítem.

I PARTE: FASES DEL CICLO COMUNAL

DIAGNÓSTICO:
1.- El consejo comunal para conocer la realidad existente en la comunidad, desarrolla un previo diagnóstico de aspectos claves:
a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 2, de lo contrario pase al ítem 4.
2.- Indique los aspectos claves de la comunidad identificados durante el diagnóstico:
a).- Necesidades b).- Aspiraciones c).- Recursos d).- Potencialidades e).- Debilidades f).- Fortalezas g).-Relaciones sociales propias h).- Ninguna de las anteriores i).- Otra. ¿Cuál? _____
3.- El consejo comunal para diagnosticar los aspectos claves de la comunidad procede a:
a).- Elaboración del perfil de la comunidad b).- Realización de un croquis de la comunidad c).- Determinación de los ejes de bienestar social d).- Priorización de las necesidades existentes e).- Detección de las potencialidades comunales f).- Ninguna de las anteriores g).- Otra. ¿Cuál? _____
PLAN COMUNAL:
4.- El consejo comunal desarrolla planes de bienestar integral que determinan las acciones programadas:
a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 5, de lo contrario pase al ítem 7.

<p>5.- ¿Cuál de los siguientes puntos tiene mayor importancia al momento de elaborar el plan comunal?</p>
<p>a).- Problemas b).- Actores c).- Indicadores d).- Objetivos e).- Metas f).- Actividades g).- Tiempo h).- Responsables i).- Recursos j).- Ninguna de las anteriores k).- Otra. ¿Cuál? _____</p>
<p>6.- El plan comunal se caracteriza por ser:</p>
<p>a).- Flexible b).- Dinámico c).- Continuo d).- Viable e).- Ninguna de las anteriores f).- Otra. ¿Cuál? _____</p>
<p>PRESUPUESTO:</p>
<p>7.- Los presupuestos son confeccionados atendiendo al diagnóstico de aspectos claves de la comunidad:</p>
<p>a).- Si b).- No</p> <p>En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 8, de lo contrario pase al ítem 11.</p>
<p>8.- En los presupuestos, los planes integrales elaborados por el consejo comunal estipulan:</p>
<p>a).- Costos b).- Recursos financieros c).- Recursos no financieros d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____</p>

9.- Señale las fuentes gubernamentales, de donde provienen los recursos de los presupuestos:

- a).- Presupuesto Municipal
- b).- FIDES
- c).- Instituciones de Financiamiento del Estado
- d).- Misiones Sociales
- e).- Asignaciones especiales del Ejecutivo Nacional
- f).- Fondo Nacional de Consejos Comunales (SAFONACC)
- g).- Ninguna de las anteriores
- h).- Otra. ¿Cuál? _____

10.- El consejo comunal para obtener recursos de su autogestión realiza:

- a).- Ferias
- b).- Vendimias
- c).- Bazares
- d).- Eventos (deportivos, culturales y artísticos)
- e).- Ninguna de las anteriores
- f).- Otra. ¿Cuál? _____

EJECUCIÓN:

11.- La ejecución de los planes integrales son desarrollados en el espacio y tiempo establecidos en el plan comunitario:

- a).- Si
- b).- No

En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 12, de lo contrario pase al ítem 14.

12.- Indique cuál es el tiempo establecido en el plan comunitario:

- a).- Un año
- b).- Dos años
- c).- Tres años
- d).- Cuatro años
- e).- Ninguna de las anteriores
- f).- Otra. ¿Cuál? _____

<p>13.- Los proyectos contemplados en los ejes de bienestar integral son ejecutados por el consejo comunal:</p>
<p>a).- Antes de la aprobación del plan y del presupuesto b).- Durante la aprobación del plan y del presupuesto c).- Después de la aprobación del plan y del presupuesto d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____</p>
<p>CONTRALORÍA SOCIAL:</p>
<p>14.- El consejo comunal participa de forma activa en la contraloría social:</p>
<p>a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 15, de lo contrario pase al ítem 18</p>
<p>15.- El consejo comunal tiene conocimiento acerca de la contraloría social para:</p>
<p>a).- Planificación de políticas b).- Cumplimiento del diagnóstico c).- Uso eficiente de los recursos d).- Ninguna de las anteriores f).- Otra. ¿Cuál? _____</p>
<p>16.- El consejo comunal para la concreción de los planes integrales mantiene una continua:</p>
<p>a).- Vigilancia b).- Supervisión c).- Seguimiento d).- Control e).- Evaluación f).- Ninguna de las anteriores g).- Otra. ¿Cuál? _____</p>

17.- El consejo comunal ejerce control social sobre:
<ul style="list-style-type: none"> a).- La planificación del presupuesto conforme a los intereses de los ciudadanos b).- La administración de los recursos de la comunidad c).- La calidad de las obras realizadas d).- La correcta aplicación del ordenamiento jurídico vigente e).- El adecuado desempeño de los voceros (as) de los distintos órganos del consejo comunal f).- La transparencia de los procesos administrativos g).- Ninguna de las anteriores f).- Otra. ¿Cuál? _____

II PARTE: COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTROL:
18.- El consejo comunal tiene establecido algún mecanismo para llevar a cabo sus funciones de control de gestión:
<ul style="list-style-type: none"> a).- Si b).- No <p>En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 19, de lo contrario pase al ítem 21.</p>
19.- Los mecanismos de control de gestión tienen como objetivos:
<ul style="list-style-type: none"> a).- Garantizar que los hechos realizados vayan de acuerdo con los planes establecidos b).- Permitir un mejor manejo de las fases del ciclo comunal c).- Servir de marco referencial a la actuación de la gestión d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____
20.- El consejo comunal logra que el control de gestión establecido determine:
<ul style="list-style-type: none"> a).- Información oportuna para la toma de decisiones b).- Acciones apropiadas para guiar hacia sus objetivos previstos c).- Ninguna de las anteriores d).- Otra. ¿Cuál? _____

TIPOS DE CONTROL:
21.- Considera usted que el control llevado por las unidades que conforman el consejo comunal es el adecuado para el manejo y administración de los recursos:
a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 22, de lo contrario pase al ítem 23.
22.- Señale el tipo de control aplicado por el consejo comunal para el manejo de los recursos:
a).- Estratégico b).- De gestión c).- Operativo d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____
CONTROL DE GESTIÓN:
23.- Este consejo comunal es evaluado por algún ente, para verificar si maneja un control de gestión adecuado:
a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 24, de lo contrario pase al ítem 25.
24.- En este consejo comunal se evalúa el control de gestión, para medir el aprovechamiento de los recursos mediante:
a).- Objetivos globales b).- Objetivos locales c).- Solución a la problemática existente d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____
FUNCIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN:
25.- El consejo comunal realiza actividades en cuanto a control de gestión:
a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 26, de lo contrario pase al ítem 27.

<p>26.- Dentro de las funciones que cumple el control de gestión aplicado al consejo comunal se tienen:</p>
<p>a).- Facilitar el aprendizaje organizacional b).- Crear memoria institucional c).- Facilitar el diagnostico permanente d).- Mejorar la planeación y programación e).- Ninguna de las anteriores f).- Otra. ¿Cuál? _____</p>
<p>CRITERIOS PARA EVALUAR EL CONTROL DE GESTIÓN:</p>
<p>27.- En el consejo comunal existen criterios para evaluar el control de gestión durante la elaboración de planes integrales:</p>
<p>a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 28, de lo contrario pase al ítem 29.</p>
<p>28.- La evaluación del control de gestión, es llevada a cabo en el consejo comunal a través de criterios de:</p>
<p>a).- Eficiencia en el uso de los recursos utilizados b).- Efectividad en los resultados logrados en los proyectos ejecutados c).- Eficacia en la satisfacción de las necesidades comunales d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____</p>
<p>NIVEL DEL CONTROL DE GESTIÓN:</p>
<p>29.- Este consejo comunal utiliza algún nivel de control de gestión para dar repuesta a futuro cómo ha evolucionado en las metas planteadas:</p>
<p>a).- Si b).- No En caso de ser afirmativo, continúe con el ítem 30, de lo contrario pase al ítem 31.</p>
<p>30.- De acuerdo al nivel de control de gestión, en este consejo comunal se aplica un control:</p>
<p>a).- Mínimo (Primer nivel) b).- Mínimo con un sistema de previsiones (Segundo nivel) c).- Integrado (Tercer nivel) d).- Ninguna de las anteriores e).- Otra. ¿Cuál? _____</p>

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN.
<p>31.- Los factores internos del consejo comunal que generalmente influyen en el control de gestión son:</p>
<ul style="list-style-type: none"> a).- Sistema de organización (estructura, organigrama) b).- Estilo de dirección c).- Forma de plasmar las estrategias del sistema de información. d).- Tipo de voceros (as) e).- Sistema de retribución existente f).- Ninguna de las anteriores g).- Otra. ¿Cuál? _____
<p>32.- Entre los factores externos del consejo comunal que influyen en el control de gestión se tienen:</p>
<ul style="list-style-type: none"> a).- Existencia de otros consejos comunales en la comunidad b).- Búsqueda de otras estrategias debido a la actuación de otros consejos comunales c).- Actividades desarrolladas en la comunidad (mercales, jornadas de salud gratuitas, venta de electrodomésticos, otras) d).- Exigencias en la calidad de los proyectos ejecutados e).- Diferentes aspectos legislativos aplicables a la comunidad f).- Utilización de las nuevas tecnologías para promocionar mejor los proyectos g).- Ninguna de las anteriores h).- Otra. ¿Cuál? _____

FIN DEL CUESTIONARIO
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B
Constancias de Revisión del
Instrumento

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISION DE INSTRUMENTO

Yo, **José Valera** C.I.: N° **5.784.920**; de profesión Licenciado en Contaduría Pública, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Fabiola Andrea Rivera Artigas** portadora de la C.I.: N° 19.428.855, aspirante al título de licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel" del Estado Trujillo, el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo especial de grado, titulado: **Sistema de Auditoria de Control de Gestión para el consejo Comunal " La Espada de Bolívar" municipio Pampan, Estado Trujillo.**

Firma: _____

C.I: 5.784.920

Fecha: 16/ 10/ 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISION DE INSTRUMENTO

Yo, **Rolando Adriani** C.I.: N° **5.763.583**; de profesión Ingeniero de Sistemas, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la Br. **Fabiola Andrea Rivera Artigas** portadora de la C.I.: N° 19.428.855, aspirante al título de licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel" del Estado Trujillo, el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo especial de grado, titulado: **Sistema de Auditoria de Control de Gestión para el consejo Comunal " La Espada de Bolívar"** municipio Pampan, Estado Trujillo.

Firma: _____

C.I: 5.763.583

Fecha: 10/ 10/ 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISION DE INSTRUMENTO

Yo, **María Rojas** C.I.: N°9.172.384 de profesión Licenciada en Administración, y Magister en Gerencia de Recursos Humanos, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la Br. **Fabiola Andrea Rivera Artigas** portadora de la C.I.: N° 19.428.855, aspirante al título de licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel" del Estado Trujillo, el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo especial de grado, titulado: **Sistema de Auditoría de Control de Gestión para el consejo Comunal "La Espada de Bolívar" municipio Pampan, Estado Trujillo.**

Firma: _____

C.I: 9172384

Fecha: 23/ 10/ 2012

ANEXO C
MODELO DE INSTRUMENTO
CENSO COMUNAL

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
INSTRUMENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL COMUNAL
CENSO COMUNAL

Indique con una "X" los ítems que usted considere indicado ó escriba su respuesta en caso de ser necesario, en las preguntas que se presentan a continuación:

CARACTERÍSTICAS SOCIALES

1. Datos Personales

1.1. Nombre y Apellido _____ C.I. _____

1.2. Dirección:

Estado _____ Municipio: _____
 Parroquia _____ Comunidad: _____
 Calle _____ Callejón _____ Vereda _____
 Casa N° _____ Apto N° _____

2. Vivienda

Tipo		Tenencia		Condición de Ocupación		Descripción de Uso		Vías de Acceso	
Casa		Propia		Permanente		Unifamiliar (una familia)		Calles	
Apartamento		Propia-Pagando		Ocasional		Bifamiliar (dos familias)		Carretera	
Rancho		Alquilada		Desocupada		Multifamiliar (más de 2)		Vereda	
Choza		Cedida		Por Ocupar		Local Comercial		Escaleras	
Otra /Indique Cuál		Otra /Indique Cuál		Otra /Indique Cuál		Otra /Indique Cuál		Otra /Indique Cuál	

3. Datos de las Personas que habitan en la Vivienda

Nº	Nombre y Apellido	C.I.	Sexo	Edad	Estado Civil	Parentesco Familiar	Grado de Instrucción (adicionalmente marque con una "X" los que están estudiando actualmente)	Profesión	Ocupación u Oficio

4. Indique cuántas personas en su núcleo familiar padecen de:

Enfermedad	N°
Cáncer	
Diabetes	
VIH/Sida	
Hipertensión Arterial	
Asma	
Epilepsia	
Corazón	
Otra/ Indique cuál	
Total	

5. ¿En su familia se encuentra alguno en situación de impedimentos físicos o motores?

Si	
No	

6. Indique:

Situación	Marque con X	¿Cuántos?
Niños de la Calle		
Discapacitados		
Indigentes		
Tercera Edad		
Otro/ Indique Cuál		
Total		

7. Mencione el Número de niños que han nacido en la familia durante un año (antes de la fecha actual) _____

8. Mencione el Número de personas que han fallecido en su familia durante el año (antes de la fecha actual) _____

9. Servicios Públicos

Abastecimiento de Agua Potable		Sistema de Aguas Servidas		Electricidad	
Acueducto		Cloaca		Por medidor	
Camión Cisterna		Pozo Séptico		Sin medidor	
Tanque de agua		Hoyo o Letrina		Plantas eléctricas	
No tiene		No tiene		No tiene	
Otra/ Indique Cuál		Otra/ Indique Cuál		Otra/ Indique Cuál	

Aseo Urbano		Vialidad		Transporte	
Domiciliario		Aceras		Público	
Por Contenedor		Calles		Carro Propio	
No Tiene		Camino Real		Moto	
Otra/ Indique Cuál		Otra/ Indique Cuál		Otra/ Indique Cuál	

10. INSTITUCIONES E INFRAESTRUCTURAS QUE ESTÁN PRESENTES EN LA COMUNIDAD		
Instituciones e Infraestructuras	¿Cuántos?	Nombre
Hospital		
Ambulatorio		
Escuelas Públicas		
Escuelas Privadas		
Universidad		
Plazas		
Hogar de Cuidado Diario		
Guarderías		
Iglesias		
Casa de la Cultura		
Canchas deportivas		
Estación de Servicios		
Teatro/Auditorio		
Otras ¿Cuáles?		

11. ORGANIZACIONES QUE EXISTEN EN LA COMUNIDAD	N°
Consejo Comunal	
Religiosas	
Culturales	
Cooperativas	
Deportivas	
Asociación de Productores	
Otras/ ¿Cuáles?	

12. MISIONES QUE ESTÁN PRESENTE EN LA COMUNIDAD	N°
Ribas	
Sucre	
Vuelvan Caras	
Guaicaipuro	
Identidad	
Mercal	
Casa de Alimentación	
Madres del Barrio	
Negra Hipólita	
Otras/ ¿Cuáles?	

CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS

13. ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Señale cuáles actividades económicas se desarrollan en la comunidad	Marque con x en esta columna en las que ud. Participa
Comercio	
Manufactura	
Agricultura	
Ganadería	
Pesca	
Turismo	
Otra/ ¿Cuál?	

14. ¿Trabaja usted Actualmente?	Marque con x su respuesta	15. ¿Cuántas personas mayores de edad trabajan?	
Si			
No			

16. ¿Qué tipo de trabajo desempeña?		17. ¿Cuántas personas mayores de edad no trabajan?	
Empleado de la administración pública			
Empleado de empresa privada			
Comerciante			
Cooperativas			
Misiones			
Servicio Doméstico			
Economía informal			
Otro/ ¿Cuál?			

18. INGRESO FAMILIAR

Su Ingreso Familiar mensual oscila entre:	Marque con (X)
Menor de 300.000 Bs.	
De 300.001 Bs a 600.000 Bs.	
De 600.001 Bs a 700.000 Bs.	
De 700.001 a 900.000 Bs.	
De 900.001 a 1.200.000 Bs.	
Ninguno de los Anteriores	
IndiqueCuál	

19. ¿Cuáles considera usted son las potencialidades de su comunidad?

20. ¿Qué obras sabe usted que se están ejecutando actualmente en la comunidad?

21. ¿Qué estudios se han realizado en al comunidad? (Estudio de suelo, clima, entre otros)

22. ¿Qué obras cree usted son de prioridad para la comunidad?

23. ¿Tiene conocimiento sobre la historia de la comunidad? (Su origen, creencias, costumbres, fundadores, de donde proviene el nombre, primeros pobladores...en fin mencione cualquier detalle del cuál usted tiene conocimiento)

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 26-30).

ANEXO D
FORMATO DETECCIÓN

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
FORMATO DETECCIÓN DE NECESIDADES, POTENCIALIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS
POR EJE DE BIENESTAR COMUNAL

Ejes	Necesidades	Potencialidades	Fortalezas	Debilidades
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Energía eléctrica. - Fuentes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de Banco Comunal. - Misión Energética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes socio-productivas poco desarrolladas.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Viviendas. - Sistema de tratamiento de basura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zonas verdes. - Población juvenil. - Ubicación geográfica estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Misión Barrio Adentro. - Mercaderías. - Casas de Alimentación. - Infraestructura de acervo histórico. - Grupos Deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puente en mal estado. - Calles sin pavimentado. - Filtración de aguas servidas.
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la comunidad. - Formación Ideológica socialista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes comunitarios con formación política. - Casa Comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revolución Bolivariana en desarrollo. - Radio Comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura representativa arraigada. - Normas de convivencia no actualizadas.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Escuelas bien dotadas. - Apoyo financiero a grupos culturales. - Talleres de artes y oficios. - Educación integral 	<ul style="list-style-type: none"> - Músicos y cantores. - Tradiciones Folkloricas. - Identidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza virgen. - Misiones Educativas. - Inventores populares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación no adaptada a la realidad comunal. - Aisladas campañas de concientización ambiental.
Defensa Integral	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Defensa y Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Población en edad comprendida entre los 18 – 45. - Conocimiento tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad Ideológica. - Unión cívica militar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apatía de la comunidad. - Falta de identidad comunitaria. - Casas en zona de riesgo.

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 33).

ANEXO E

FORMATO DE PRIORIZACIÓN

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
FORMATO DE PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES
POR EJE DE BIENESTAR COMUNAL

Ejes	Necesidades	Valoraciones	Total	P
Económico	-Energía eléctrica	2+2+3+3+3+3+3+3	22	1
	-Fuentes de trabajo	1+1+1+1+1+1+1+1	8	9
Social	- Viviendas.	2+3+1+2+2+3+1+2	16	7
	-Sistema de tratamiento de basura.	1+2+3+3+2+3+3+3	20	2
Político	- Organización de la comunidad.	1+2+3+2+1+2+3+3	17	4
	- Formación Ideológica socialista	1+1+2+2+2+3+2+2	15	8
Cultural	-Talleres de artes y oficios.	1+2+3+2+3+1+2+3	17	5
	- Educación integral	2+3+2+3+3+2+1+3	19	3
Defensa Integral	- Comité de Defensa y Seguridad	1+2+3+3+2+2+3+1	17	6

P= Prioridad

Nota: Las necesidades empatadas en puntaje deben ser valoradas nuevamente.

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 35)

ANEXO F
FORMATO RESUMEN POR
PROYECTO

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
FORMATO RESUMEN POR PROYECTO

Resumen del proyecto
Se describirán las principales características generales del proyecto
Objetivo del Proyecto
Se describe el propósito que persigue el proyecto en función de la necesidad o la potencialidad del eje al que pertenece.
Objetivos Específicos
Se describe la tareas y actividades que permitirán cumplir el objetivo General del Proyecto
Metas
Se expresan las metas concretas que se quieren alcanzar y se cuantifican (números) los objetivos específicos
Tiempo de Ejecución
Es importante determinar el plazo que se estipula para realizar las actividades y tareas para cumplir el objetivo trazado en la etapa anterior. Nos preguntamos ¿Cuándo se va hacer?
Recursos
Se debe reflejar los aspectos financieros y materiales que se emplearan para el cumplimiento del objetivo general del proyecto
Espacio objetivo
Se determina cuales son las condiciones del lugar o lugares en donde se realizaran las actividades.
Metodología de Ejecución
Pasos y tareas que realizaremos y formas de realizarlos. Para obtener los pasos no preguntaremos ¿Cómo se va a realizar?
Recurso Humano
Se determina quién será el responsable por la actividad o tarea, con cuantas personas se necesita y si se cuenta en la comunidad para el cumplimiento de la tarea. Para ello nos preguntaremos ¿Quiénes lo harán?
Beneficiados
Se mencionan A quienes están dirigidas las actividades y se pretende resolver los problemas

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 42)

ANEXO G
MODELO DE PRESENTACIÓN DEL
PLAN COMUNAL

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
MODELO DE PRESENTACIÓN DEL PLAN COMUNAL

1. Identificación del Plan Comunal
Es la fijación de la identidad del Plan; es decir, su denominación, situando su tipo, ubicación y tiempo de vida. <i>Ejemplo:</i> Plan Comunal del sector “Pampán”, parroquia Pampan, municipio Pampán, Estado Trujillo. Año 2013-14
2. Presentación del Plan Comunal
Es la introducción, que describe una información preliminar referida a: a) <u>Descripción de la Comunidad</u> (sector, poblado). Se mencionan las características geográficas como: la ubicación geopolítica, km2 que ocupa, crecimiento poblacional, tipos de suelo, relieve, clima, límites (poligonales), entre otras. b) <u>Fuente de Información.</u> Está referido a las formas y lugares que se utilizaron para la obtención de la información. c) <u>Justificación.</u> Es el argumento cualitativo y cuantitativo que impulsa la definición y puesta en marcha del Plan Comunal.
3. Marco Legal
Se resumen los artículos de las diferentes leyes, que le dan fundamento jurídico a la realización del Plan Comunal. Se debe ser explícito y mencionar las leyes fundamentales sobre las cuales se apoyará la ejecución del mismo.
4. Objetivos
Establece lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo y espacio determinado mediante la aplicación de los diversos proyectos que conforman el Plan Comunal. Se construye de la siguiente manera: Verbo infinitivo + lo que se quiere lograr + estado deseado + sujeto beneficiario + tiempo (opcional). <i>Ejemplo:</i> Objetivo del Plan Comunal del sector “Pampán”, parroquia Pampan, municipio Pampán, Estado Trujillo. Año 2013-14 Lograr armonizar el proceso de avance integral y dinamizador de la economía comunal a través de una visión compartida y la participación activa de todos los sectores de la sociedad del “Recreo” para lograr el desarrollo equilibrado y sostenido en los ejes: Moral Socialista, Defensa Integral, Ideología Revolucionaria, Económico, Social, Político y Cultural, así como la organización y coordinación comunal en la función de la optimización de recursos, con el fin de lograr el bienestar social de la comunidad.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
MODELO DE PRESENTACIÓN DE PLAN COMUNAL

5. Visión de la comunidad

Es importante diseñar este marco de referencia, porque permite realizar el control y corrección de las posibles desviaciones en los lineamientos trazados en el Plan Comunal, con el fin de evitar ejecución de acciones no acordes con el objetivo final. Es conveniente expresar:

- Años de la vida del Plan Comunal; es decir, los años de ejecución operativa que pueden ser tres o cuatro años.
- Alcance o visión de comunidad; es decir, el año para el cual se aspira que la ejecución del Plan Comunal genere el mayor bienestar social.
- Resumir la visión de la comunidad, para el año planteado, en los siete ejes de Bienestar Comunal, que son:
 - Moral Socialista
 - Ideología Revolucionaria
 - Defensa Integral
 - Económico
 - Social
 - Político
 - Cultural

Es decir, describir lo que se aspira lograr en cada uno de ellos. Lo que se desea obtener en beneficio de la comunidad con la ejecución del Plan Comunal. Traducir en positivo todos los aspectos negativos que existen en ella y que se aspiran solucionar con el plan.

Ejemplo:

En el eje social, la población de Pampán, cuenta con un sector salud bien coordinado y operando efectivamente para beneficio de la comunidad y sectores circunvecinos; los índices negativos de niños no escolarizados y analfabetismo han disminuido considerablemente y los centros educativos cuentan con los docentes, equipos y materiales necesarios y adaptados a las nuevas tendencias tecnológicas para una buena educación; se detuvo la proliferación de ranchos mediante la ejecución de programas habitacionales efectivos y adaptados a las características familiares de la población pampanense.

6. Estrategias y acciones

Se refieren a los cursos de acción que permitan lograr el objetivo terminal del Plan Comunal y superar los problemas o desarrollar las potencialidades de la comunidad. Las estrategias se construyen de acuerdo a los focos que se planteen abarcar en la comunidad. Se debe enumerar una a una y luego describir las acciones a tomar en cada estrategia. Para ello se debe realizar el siguiente cuadro: estrategias (qué es lo que se va hacer) y acciones (cómo se va hacer)

FOCO	ESTRATEGIAS	ACCIONES
------	-------------	----------

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
MODELO DE PRESENTACIÓN DE PLAN COMUNAL

7. Impacto del Plan Comunal

Considera las consecuencias tanto positivas como negativas que se prevén. Pueden formularse la siguiente pregunta:

¿Qué efectos (sean positivos o negativos, esperados o imprevistos) van a tener lugar como resultado del plan?

En este caso se requiere que proyecten impactos en los siguientes ejes:

- Económico
- Social
- Político
- Cultural
- Moral Socialista
- Defensa Integral
- Ideología Revolucionaria

8. Planificación de Proyectos

Se planifican los proyectos, tomando en cuenta el siguiente cuadro:

FOCO	PROYECTOS ASOCIADOS	COSTO DE CADA PROYECTO (Bs.)
------	---------------------	------------------------------

Asimismo, se hace una matriz de planificación y se realiza el cronograma de ejecución de los proyectos por foco.

9. Beneficios de los Proyectos

Se refiere al bienestar que generan los proyectos. En esta sección se describen los resultados esperados de los proyectos, el impacto a corto, mediano y largo plazo, hasta su influencia en la generación de trabajos y en mejora en la calidad de vida de la comunidad.

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 43-47)

ANEXO H
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE
PROYECTOS

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Nº	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADORES	METAS	ACTIV.	TIEMPO	REQUERIMIENTO	COSTO DEL PROYECTO	APORTES DE LA COMUNIDAD
1										
2										
3										
4										
5										

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 48)

ANEXO I
MODELO DE CRONOGRAMA DE
EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR
FOCOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS POR FOCO

N°	PROYECTOS	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1																									
2																									
3																									
4																									

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 48)

ANEXO J
MODELOS DE PRESUPUESTO DE
INVERSIÓN

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN: PROYECTOS POR EMPRENDER

PROYECTO:

Activos Fijos	
Maquinarias:	
Equipos:	
Herramientas:	
Servicio Técnico:	
Mobiliario:	
Total	

Capital de Trabajo	
Materia Prima:	
Insumos:	
Mano de Obra:	
Otros:	
Total	

Local y Vehículo	
Remodelación del Local:	
Alquiler del Local:	
Reparación de Vehículo:	
Total	

PROYECTO:

Activos Fijos	
Maquinarias:	
Equipos:	
Herramientas:	
Servicio Técnico:	
Mobiliario:	
Total	

Capital de Trabajo	
Materia Prima:	
Insumos:	
Mano de Obra:	
Otros:	
Total	

Local y Vehículo	
Remodelación del Local:	
Alquiler del Local:	
Reparación de Vehículo:	
Total	

PROYECTO:

Activos Fijos	
Maquinarias:	
Equipos:	
Herramientas:	
Servicio Técnico:	
Mobiliario:	
Total	

Capital de Trabajo	
Materia Prima:	
Insumos:	
Mano de Obra:	
Otros:	
Total	

Local y Vehículo	
Remodelación del Local:	
Alquiler del Local:	
Reparación de Vehículo:	
Total	

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 57)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN: PROYECTOS EN MARCHA

Recursos Financieros				
Activos Fijos				
Tipo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Bolívares
Maquinarias				
Equipos				
Herramientas				
Servicio Técnico				
Mobiliario				
Tierra				
Edificación				
Vehículo				
Total				
Capital de Trabajo / Costos				
Tipo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Bolívares
Materia Prima				
Insumos				
Mano de Obra				
Transporte				
Depreciación				
Total				
Servicios Básicos				
Tipo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Bolívares
Electricidad				
Gas				
Agua				
Aseo Urbano				
Teléfono				
Total				
Gastos				
Tipo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Bolívares
Administrativos				
De Venta				
Financieros				
Total				
Total Recursos Financieros				

Nota: Lo reflejado en todos los activos fijos puede ser compra, arreglo o alquiler.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN: PROYECTOS EN MARCHA

Recursos No Financieros		
Tipo	Descripción	Cantidad
Potencial Humano		
Recursos Naturales		
Tecnologías		
Apoyo Institucional		
Ambientales		
Culturales		
Materiales/Herramientas		

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 58-59)

bdigital.ula.ve

ANEXO K
PRESUPUESTO COMUNAL

bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL

PRESUPUESTO COMUNAL

EJE ECONÓMICO

RECURSOS ENERGETICOS

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																

PRODUCCIÓN

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																

DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL

PRESUPUESTO COMUNAL

EJE SOCIAL

SALUD Y ALIMENTACIÓN

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																

RECREACIÓN Y DEPORTES

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																

AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL

PRESUPUESTO COMUNAL

EJE POLÍTICO

ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	Proyectos	Fuente y Tipos de Recursos									Tiempo	Total Recursos Financieros	%	Total Recursos No Financieros	%	Total Recursos
		Gubernamentales			Privados			Autogestionados								
		Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%	Financieros	No Financieros	%						
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 61-63)

ANEXO L
MODELO DE PLAN DE ACCIÓN DE
LA CONTRALORÍA COMUNAL

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CICLO DEL PODER COMUNAL
PLAN DE ACCIÓN DE LA CONTRALORÍA COMUNAL

Estado: _____ Municipio: _____
Parroquia: _____ Comunidad: _____
Eje: _____

Acciones/ Proyectos	Fecha de ejecución	Responsables	Observaciones

Fuente: Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI, 2007: 72)