



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA  
MÉRIDA-VENEZUELA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

ESTUDIO SOBRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS  
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA FERNÁNDEZ  
PEÑA AÑO 2013

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
Grado de Magister en Administración

AUTOR: Lcda. Milagros Cadenas

Mérida, noviembre 2014

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



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA  
MÉRIDA-VENEZUELA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

ESTUDIO SOBRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS  
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA FERNÁNDEZ  
PEÑA AÑO 2013

AUTOR: Lic. Milagros Cadenas  
TUTOR: Dr. Juan C. Delgado

Mérida, noviembre 2014

ii

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

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso quien hizo realidad este sueño.

A mi esposo Juan Carlos Gamboa Palacios e hijos Camila y Juan Diego, Gracias por su apoyo, paciencia, comprensión y sobre todo por estar siempre a mi lado. (Los Amo). Dios los bendiga.

A mis padres pilares fundamentales, que siempre estuvieron esperando este momento.

A mis hermanos y hermana, sobrinos (as), por alentarme día a día en conseguir esta meta.

A mi Primo el Dr. Orangel Cadenas, asesor metodológico y quien siempre me apoyo en seguir adelante y me acompaño en este camino Gracias.

A mis compañeros de trabajo de la División de Incremento en Ventas Corpoelec. Gracias por su comprensión y apoyo.

A la ilustre Universidad de los Andes, por no abandonarme en esta etapa de formación.

## AGRADECIMIENTOS

Al Director, a los Coordinadores y Promotores que laboran en la Dirección Estatal del Poder Popular de Participación Ciudadana por el suministro de información y tiempo de dedicación, lo cual fue indispensable para el desarrollo y culminación del trabajo.

A los voceros principales que laboran en los Consejos Comunales pertenecientes a la Parroquia Fernández Peña por su colaboración en el suministro de información.

Al Prof Juan Carlos Delgado por su apoyo, por estar siempre pendiente de este momento, fue un honor que usted aceptara ser mi tutor.

A la profesora Marlene Peñaloza Coordinadora (E) del CIDE, gracias por su apoyo sus palabras de ánimo de seguir siempre adelante.

A todos los Profesores del CIDE, a su personal, por ofrecer siempre una sonrisa y una mano amiga.

## ÍNDICE GENERAL

	pp
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Flujogramas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
II MARCO REFERENCIAL.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	18
III MARCO METODOLÓGICO.....	71
Tipo de Investigación.....	71
Operacionalización de las Variables.....	73
Hipótesis de Investigación.....	74

Población y Muestra.....	78
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos....	81
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	82
Análisis de los Datos.....	84
IV RESULTADOS: INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	86
Matriz de análisis por función administrativa evaluada	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
Referencias.....	125
Anexos	
A. Cuestionario.....	137
B. Validación.....	139
C. Matriz de Datos.....	142

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de las Variables.....	77
2 Población.....	78
3 Muestra.....	80
4 Validadores del Instrumento.....	83
5 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el indicador Estrategia del proceso de planificación.....	88
6 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el indicador Objetivo del proceso de Planificación.....	89
7 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el indicador División y Distribución del proceso de Organización.....	91
8 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el indicador Capacitación del proceso de Organización.....	92
9 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los indicadores Autoridad y Responsabilidad, Liderazgo, Toma de Decisiones y Comunicación Organizacional del proceso de Dirección.....	94
10 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el indicador Motivación del proceso de Dirección	96
11 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para	97

	el indicador Sistema de Información del proceso de Control.....	
12	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el indicador Manual de Calidad del proceso de Control.....	98
13	Modelo de Evaluación de la Función Administrativa Planificación.....	103
14	Modelo de Evaluación de la Función Administrativa Organización.....	107
15	Modelo de Evaluación de la Función Administrativa Dirección.....	111
16	Modelo de Evaluación de la Función Administrativa Control.....	115

www.bdigital.ula.ve



## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMAS DE PROCESO	pp.
1 Flujograma de los Procesos Administrativos	52
2 Flujograma para el Indicador Planificación.....	103
3 Flujograma para el Indicador Organización.....	108
4 Flujograma para el Indicador Dirección.....	111
5 Flujograma para el Indicador Control.....	115

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA		pp.
1	Estructura de un Consejo Comunal.....	45

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA  
MÉRIDA-VENEZUELA

ESTUDIO SOBRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS  
CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA FERNÁNDEZ PEÑA AÑO  
2013

AUTOR: Lic. Milagros Cadenas  
TUTOR: Dr. Juan C. Delgado  
AÑO: 2014

**RESUMEN**

Los consejos comunales son instancias para ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de políticas públicas con impacto comunitario mediante la participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas, formas de organización comunitaria, y movimientos sociales y populares. El presente trabajo consistió en evaluar la utilización de las funciones administrativas por parte de los voceros y voceras principales de un grupo de consejos comunales del municipio Campo Elías. El estudio se realizó con 72 voceros principales, a quienes se les aplicó un cuestionario ad-hoc. Se obtuvieron como resultados: el proceso de planificación se direccionó con objetivos y con estrategias de participación comunitaria. La organización fue mal valorada, por cuanto no se le otorgó importancia a la división y organización de las funciones y no existió una definición en cuanto a la implementación de la capacitación. La dirección se presenta como una alternativa mejor utilizada, sobre todo en lo relacionado con el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones. El control no se maneja en forma adecuada. Se concluye con la valoración de un proceso administrativo encausado con dificultades, dado por el requerimiento de un mejor conocimiento y aplicación de las funciones administrativas en los consejos comunales, donde la adaptación de las mismas al contexto educativo y profesional de los voceros fue fundamental.

**Palabras Claves:** Consejos Comunales; Funciones administrativas; Planificación; Organización; Dirección; Control; Vocerías principales.

## INTRODUCCIÓN

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la administración y los procesos administrativos se volvieron importantes, así como también la tarea de los gerentes, supervisores o jefes de sección.

Al ser la administración una de las actividades humanas más importantes, por cuanto permite que las organizaciones incorporen elementos de gestión que le facilitan el logro de sus objetivos de manera eficaz, es cuando los estudiosos del área se percatan de que la organización de los conocimientos para ejecutar el trabajo (ya sea en una organización grande o pequeña y con cualquier misión) son esenciales y, proponen que la administración en la práctica se lleva a efecto mediante la aplicación de cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

En el contexto de las ideas previas, existen en la actualidad nuevas organizaciones que requieren ser revisadas debido a que sus trabajadores presentan dificultad para el logro de los objetivos propuestos; ahora bien, en Venezuela, a partir de la creación de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, fundamentada en los preceptos constitucionales referidos a la

participación ciudadana protagónica, han surgido Instituciones que contribuyen al desarrollo político, social y económico, siendo una de ellas los llamados consejos comunales, que como instancias de participación social están conformadas por un grupo de personas originarias de la comunidad donde se crean, reciben el nombre de miembros y dentro de ellos se encuentran los llamados voceros principales quienes lideran el proceso de ejecución de los objetivos de la organización.

Con el fin de contribuir al mejor funcionamiento de estos consejos comunales y fortalecer la gestión de los voceros principales, surge el presente trabajo, que se titula “Estudio de las funciones administrativas de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, año 2013”. Estos pertenecen al Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: plantea el problema, los objetivos a lograr y la justificación o importancia. El Capítulo II o Marco Referencial refleja los estudios realizados que se concatenan con el objetivo del trabajo y las bases teóricas que sustentan la investigación. El Marco Metodológico o Capítulo III muestra el tipo de investigación, la operacionalización de variables, las hipótesis, la población y muestra, también la técnica e instrumentos de recolección de datos, la validación, y confiabilidad del instrumento de medición. En el Capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los datos de campo recolectados y una matriz de análisis por función administrativa evaluada. Así como también las conclusiones y las recomendaciones Para finalizar se muestran las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EI PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La realidad latinoamericana de las últimas décadas ha registrado una fuerte tendencia de desarrollo hacia el crecimiento del papel histórico de los gobiernos. En Venezuela, esta condición ha cobrado impulso por cuanto desde hace catorce años se vienen produciendo procesos complejos de cambios, específicamente en la gerencia pública; ésta como forma para entender la vinculación que se produce entre el Estado y la sociedad, dentro de la cual se observa la presencia de la administración pública a través de la función gubernamental.

Es así como en este país, la gerencia pública es vista como una serie de procesos y procedimientos encaminados a modificar el medio social, o las relaciones entre la organización del Estado y el entorno comunitario. Por tanto, se está estableciendo el rumbo hacia una nueva relación estado-sociedad, trazándose el camino hacia la construcción de un nuevo pacto social, plasmado en la todavía novísima Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Esta nueva relación estado-sociedad se impulsa desde la transferencia de poder al pueblo venezolano, cuyo propósito según Chávez (2007) es:

... dejar atrás, definitivamente, los vicios, las desviaciones, las corruptelas y todos esos mecanismos de corrupción, que se regaron por todas partes, y que constituyen un verdadero cáncer para la República, para la sociedad, para el Estado, para el presente y el futuro. Está pensada con base en la necesidad de seguirle transfiriendo poder al Pueblo; transferencia de poder al Pueblo (p.26)

La nueva relación estado-sociedad abarca los ámbitos político, social, económico, militar, nacional y territorial. En el ámbito social, centra su atención en los llamados consejos comunales, cuyo objetivo es depositar la soberanía en el pueblo mediante el Poder Popular, con el fin de propiciar un autogobierno. Chávez (2007, p.105) indica al respecto: “El pueblo es el depositario de la soberanía, y la ejerce directamente a través del Poder Popular... ..se expresa constituyendo las comunidades, las comunas y el autogobierno de las ciudades... a través de los consejos comunales...”

Es así, como se inicia un proceso de legalización de los consejos comunales en todo el territorio nacional permitiendo que los recursos lleguen a manos directamente de las comunidades, con el único fin de invertir en su propio ámbito y contribuir a solucionar los problemas comunitarios, para elevar el nivel de vida de los ciudadanos y ciudadanas de Venezuela.

Los consejos comunales fueron creados por lineamientos presidenciales y con el único fin de poder transferir poder al pueblo, como organizaciones que tienen funciones específicas que contribuyen al beneficio social (Legislación Económica, C.A., 2010).

Esta forma de organización y todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas por un grupo de personas, que tienen la finalidad de buscar los beneficios de trabajar juntas, con el propósito de alcanzar una meta común (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Además, algunas cuentan con personas que tienen el encargo preciso de servirles a la comunidad, con la finalidad de mejorar el nivel de calidad de vida de sus integrantes. Estas personas reciben diferentes denominaciones, gerentes, entrenadores, directores, voceros principales, entre otras. Así, son más evidentes en unas organizaciones que en otras, no obstante, como todas las funciones y cargos que se desempeñan en una organización, si se carece de una administración eficaz, es probable que fracasen en su accionar (Stoner et al., 1996).

Más aún, donde las características de los tiempos actuales, conformados por cambios y exigencias mayores, imprimen particular relevancia a los modos de gestión y la forma de pensar y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones, por lo que se asume, que su funcionamiento efectivo depende en gran parte de la habilidad que tenga el gerente para aplicar los principios de la administración (Díaz y Rodríguez, 2005).

Con respecto a la administración, Koontz y Weihrich (1998, p.6) señalan: “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Para Stoner et al. (1996, p. 7), “la administración consiste en darle forma, de manera



consciente y constante, a las organizaciones a través del proceso administrativo”.

Igualmente, Stoner et al. (1996) en referencia al proceso administrativo, realiza el planteamiento sobre las funciones específicas de los gerentes, es decir, la planificación, la organización, la dirección y el control. Así, bajo esta perspectiva, se entiende a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar un determinado propósito organizacional (Stoner et al., 1996, p.11).

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), el término administración hace referencia a las tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades. En esta conceptualización resalta el hecho de que los autores engloban en un solo concepto la administración (tareas) y el proceso de administración (actividades asociadas), lo cual es perfectamente aceptable.

En concatenación con la definición de administración y proceso administrativo, diversos autores entre ellos, Koontz y Weihrich (1998) están de acuerdo en que para lograr los objetivos, se deben seguir una serie de funciones administrativas que aplicadas eficientemente, logren el alcance de los objetivos establecidos por cualquier organización. Hellriegel et al (2002, p.7) dicen que “Es indudable que administrar correctamente la organización implica alcanzar metas”.

Así, está visto que la administración y sus procesos son fundamentales para el adecuado funcionamiento de las

organizaciones, bien sean de utilidad socioeconómica o de servicio comunitario. Por esta razón, se considera de gran importancia estudiar el proceso administrativo en el marco del funcionamiento unipersonal de las vocerías de los consejos comunales que se están organizando en Venezuela.

En este sentido, se acota que aún cuando los consejos comunales son instancias sugeridas desde la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, y posteriormente desarrolladas en el aparataje legal correspondiente, los mismos deben ser conducidos con la seriedad administrativa que requiere toda organización.

Por tanto, la presente investigación pretende estudiar las funciones administrativas que deben ejecutar los voceros y voceras de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, en función de adecuar las mismas a un manejo instrumental y operativo. Esto último, con independencia del nivel o tipo de formación profesional específico que tengan dichos voceros y voceras.

Ahora bien, el elemento que permite objetivar el cumplimiento del propósito de los consejos comunales está en los proyectos de desarrollo comunitario. En este orden de ideas, se percibe que el proceso de desarrollo de sus actividades propias, es decir, las de servicio comunitario, por parte de los voceros principales, ha conllevado a que algunos proyectos no se consoliden y otros se ejecuten con presencia de dificultades, planteándose como una de las probables causas, la existencia de poca organización, participación y desconocimiento de las

herramientas administrativas que les permitan desarrollar de manera ordenada y organizada los proyectos comunitarios.

La intuición planteada se revela como opinión consolidada en la investigación realizada por Chang y Acuña (2014), quienes estudiaron los indicadores de gestión de un grupo de consejos comunales del Municipio Guanare, encontrando que los mismos funcionan medianamente bien, no obstante, sus órganos ejecutivos y contralor realizan las funciones administrativas de manera poco regular. Además, a pesar de existir una adecuada percepción sobre la existencia de seis (06) mecanismos de control, no existe buena aplicación de los mismos, debido a que las auditorias no son muy frecuentes y las contralorías internas no hacen seguimiento y monitoreo a los comités de trabajo, aunque sí a las actividades del consejo.

Por tanto, la problemática planteada como una deficiencia entre los propósitos y la ejecución de los proyectos comunitarios, indica un uso no eficiente de las funciones administrativas por parte de los voceros principales de los consejos comunales, tal como lo plantea Canelón (2011), quien entre las conclusiones de su investigación establece: la mayoría de los voceros encuestados afirman que en los consejos comunales no se emplean planes de control y evaluación para garantizar que las actividades de los proyectos se ejecuten de acuerdo con la planificación de los mismos.

Por esta razón, se hace necesario evaluar con valor científico esta situación de deficiencia, con el fin de propiciar recomendaciones que procuren una solución y apunten a un

mejor desempeño y logro de objetivos por parte de estos voceros principales en los consejos comunales.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como título “Estudio sobre las funciones administrativas de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña año 2013”. Estos pertenecen al Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

En el contexto de lo antes descrito y con el fin de orientar la investigación se proponen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Estarán realizando la planificación los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña?

¿Será la organización una función utilizada por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña?

¿La dirección constituye una función aplicada por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña?

¿Aplican los voceros principales el control en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Estudiar las funciones administrativas en los voceros principales de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, en el año 2013.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la aplicación de la planificación por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña.
- Valorar la aplicación de la organización por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña.
- Comprobar la aplicación de la dirección por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña.
- Confirmar la aplicación del control por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña.

## **Justificación de la Investigación**

En la actualidad, resulta relevante estudiar la figura organizacional de los consejos comunales, como estructura socio-política del estado venezolano. Aunado a esta consideración, se encuentra la cantidad de recursos financieros que están manejando los consejos comunales. Así para el 2013, le fue asignado al Ministerio para el Poder Popular de las Comunas, el 0,89% del total del presupuesto de la nación, es decir, 3,3 millardos de bolívares. A lo planteado, se añade la aspiración del gobierno venezolano de que el 68% de la población venezolana viva en tres mil comunas, dentro de los próximos seis años (Villegas, 2012).

Debido a que en la investigación se estudia la calidad en la aplicación de las funciones administrativas por parte de los voceros principales, así como también se obtiene información sobre las debilidades presentes en las organizaciones denominadas como consejos comunales, se puede considerar que la misma representa la relevancia institucional de la investigación.

El trabajo presenta relevancia social, por cuanto contribuye a que los voceros principales conozcan cuáles son sus limitaciones y en base a ello mejoren lo que como fin último producirá beneficio a la comunidad, por cuanto podrán lograr los objetivos en forma ordenada y organizada, para así conducirse

exitosamente hacia el alcance de los objetivos del consejo comunal.

La importancia académica de la investigación se relaciona, tanto con la génesis directa de conocimientos sobre el funcionamiento administrativo de los consejos comunales, como su potencial aplicación como parte de las acciones de extensión de la Universidad; todo ello enmarcado en la premisa del gobierno nacional de tener instituciones universitarias de cara al pueblo, atendiendo y resolviendo sus necesidades.

El trabajo apunta hacia una gestión pública transparente por cuanto se elabora como una herramienta que permitirá a cada uno de los voceros principales conocer donde están sus debilidades y a partir de allí, comenzar a practicar una mejor administración de sus responsabilidades, haciéndose más eficiente y menos compleja que en la actualidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

Este capítulo se divide en tres partes. La primera parte corresponde a los antecedentes, el cual presenta diferentes estudios realizados sobre los consejos comunales y el manejo de la función administrativa; en la segunda parte, se desarrolla el marco teórico, alrededor de los elementos que conforman el título del trabajo, finalmente, se muestra el marco legal y la definición de términos.

#### Antecedentes de la Investigación

A fin de sustentar el presente estudio, se revisaron trabajos y tesis de grado donde se desarrolló la temática de la gerencia administrativa en vinculación con el funcionamiento de los consejos comunales; lo que permitió generar una visión más amplia al investigador, así como también, ofreció bases fundamentales como punto de partida para el desarrollo de aspectos teóricos y prácticos de la investigación. A continuación, se describe cada una de ellos y al final se expone cómo contribuyen a la presente investigación.

Amaro, Castillo, Figueredo y López (2011), desarrollaron el trabajo de investigación denominado “Evaluación de un Manual



de Funciones Administrativas dirigido al Consejo Comunal Sector 4 Urbanización La Carucieña, Barquisimeto Estado Lara”, en él se evaluó un manual acerca de las funciones administrativas, planificación, organización, dirección y control del consejo comunal, determinándose que el éxito en la gestión está asociado a la aplicación efectiva de las funciones gerenciales. El estudio se catalogó como de campo descriptivo, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y una encuesta con preguntas abiertas. La población estuvo conformada por 51 voceros y voceras del consejo comunal. Para finalizar, se propuso la implementación del manual, pues se observó escasa información necesaria para desplegar un servicio pertinente y eficaz que satisfaga las necesidades inmediatas de la comunidad. El trabajo mencionado sirvió de aporte teórico y metodológico para el desarrollo de la presente investigación.

Silva, Villadiego y Romero (2010), en su trabajo de grado de Licenciado en Administración y Gestión Municipal, titulado: “Funciones administrativas para el desarrollo efectivo de las actividades del consejo comunal José Leonardo Chirinos, Los Frailes de Catia, barrio Macayapa, Parroquia Sucre del Municipio Libertador Distrito Capital”, realizaron el diagnóstico de las funciones administrativas para el desarrollo efectivo de las actividades del consejo comunal José Leonardo Chirinos. La investigación se enmarcó en un diseño de campo, de naturaleza descriptiva, apoyado en un diseño bibliográfico. La muestra del estudio estuvo conformada por 80 personas, todas pertenecientes a la comunidad.

Para la recolección de la información necesaria, se utilizó un instrumento tipo cuestionario. Los resultados obtenidos confirmaron que los integrantes del consejo comunal conocen la importancia que tiene el proceso de planificación, sin embargo, presentan debilidades en la aplicación del mismo. Además, presentan algunos nudos críticos, sobre todo en el manejo de la información contable, que es la base para la realización de una gestión eficiente. Como conclusión, se recomienda, diseñar una propuesta para mejorar las funciones administrativas, con énfasis en las referidas al área contable.

El antecedente antes mencionado sirvió como soporte para la presente investigación, en la selección de las variables de investigación, para así construir la operacionalización de variables.

Escobar Ochoa (2009), realizó un trabajo titulado: "Análisis de los consejos comunales del Caserío Timonal del Municipio Andrés Bello del Estado Lara, fundamentado en una Auditoria Administrativa, 2008-II". El mismo, se enmarcó en una investigación bibliográfica y de campo, donde se empleó como técnica de recolección, la observación directa, el análisis de fuentes documentales y la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, dirigido a los miembros del consejo comunal.

Una vez tabulados y analizados los datos, fueron presentados gráficamente a través de figuras y de manera escrita en una matriz de análisis, agrupando las respuestas a los ítems, en función de los aspectos evaluados por cada una de las etapas del proceso administrativo: planificación, dirección, coordinación, y control. La investigación permitió reconocer que los integrantes

de los consejos comunales están claros en la importancia que tiene la planificación. No obstante, es evidente la falta de socialización y de formalización de los mismos. El estudio permitió establecer recomendaciones tales como promover talleres para el estudio de la Ley, campañas de divulgación de aspectos tales como la finalidad y los objetivos comunitarios, en busca de lograr una mayor identidad hacia la organización. Este trabajo permitió observar los aspectos metodológicos y sirvió de apoyo en el desarrollo de las bases teóricas.

Caldera, Carrasco, Dominguez, Ferrini, Granado y Toro (2012), realizaron un trabajo titulado: "Evaluación del desarrollo y funcionamiento de los procesos administrativos del consejo comunal Unidad II Santa Isabel de la Parroquia Juan Villegas Municipio Iribarren del Estado Lara". El Proyecto ejecutado se enmarcó en una investigación de campo, de naturaleza descriptiva, apoyado en un diseño bibliográfico, cuyo propósito fundamental fue la evaluación del desarrollo y funcionamiento de los procesos administrativos en el consejo comunal Unidad II Santa Isabel.

El estudio permitió establecer recomendaciones tales como: (a) definir lineamientos estratégicos (manuales, normativas, flujogramas, entre otros), para el logro de plasmar las funciones administrativas del consejo comunal, y (b) establecer indicadores de gestión donde se logre medir la eficacia en la gestión administrativa, a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El trabajo mencionado realizó la evaluación de los procedimientos administrativos de un consejo comunal, lo cual está directamente relacionada con la presente investigación.

Álvarez y García (2011), llevaron a cabo un trabajo de grado titulado: "Propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales de los Consejos Comunales. Caso: Consejo Comunal de Papelón del Hatillo, Estado Miranda". El problema planteado consistió en realizar una propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales del consejo comunal de Papelón del Hatillo, ubicado en el estado Miranda. El trabajo se enmarcó en una investigación de campo. La población del estudio estuvo conformada por 80 personas, que es el total del número de integrantes del consejo comunal y la muestra por 66 personas, todas involucradas y seleccionadas a través de un método aleatorio simple.

Se utilizó como instrumento de recolección de datos empleado un cuestionario de preguntas cerradas, de tipo dicotómico. Al finalizar el proceso de investigación arrojó como resultado que el consejo comunal, a pesar de tener conocimiento de ciertas estrategias para la evaluación de gestión y control administrativo, presenta la carencia de las bases del proceso administrativo, como son planificación, dirección, control y evaluación, lo cual es igualmente importante para alcanzar el logro de los objetivos y el aprovechamiento eficiente de los recursos materiales, técnicos y humanos, por lo que se sugiere el mejoramiento de ciertos procesos que se emplean y una propuesta como recomendación o soporte para mejorar los

procedimientos administrativos en el consejo comunal de Papelón de El Hatillo.

### **Bases Teóricas**

A los efectos de la presente investigación, las bases teóricas se enmarcan en diferentes autores, que han dado grandes aportes en torno a la temática de la investigación del proceso administrativo, los consejos comunales y la evaluación de dicho proceso en los integrantes o voceros de los consejos comunales.

*Las funciones administrativas*

www.bdigital.ula.ve

Todo proceso administrativo para ser eficiente requiere que sus ejecutores practiquen las cuatro funciones esenciales de la administración: la planificación, la organización, la dirección y el control. Así, Melinkoff (2008) define la administración como: “la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos” (p. 7), con la particularidad de adaptarse y estar influenciada por el medio social donde interactúa. A continuación, se desarrollan cada una de las etapas o procesos de la función administrativa.

**1. La planificación.** La planificación tuvo su inicio desde el mismo momento en que el hombre comienza a organizarse. No obstante, es con la aparición de la Revolución Industrial cuando esta idea se formaliza y comienza a aplicarse en las organizaciones empresariales.

Ella constituye la base de las funciones administrativas, destacándose porque permite seleccionar y desarrollar una serie de acciones conducentes al logro de un objetivo determinado y abarca una sucesión de pasos, los cuales bien utilizados resuelven problemas. Certo (1993, p.8) la define como: “El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.

Bittar (1991, p.352) señala con respecto a la planificación: “... involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que, existiendo una multitud de posibilidades de acción, se elija racionalmente cuáles son las mejores alternativas”. Es por ello, que la planificación implica la selección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en que dichas tareas deben ser realizadas e indicando el momento de su realización.

Al respecto, Guédez (2009, p.10) asegura que “Planificar consiste en ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer las acciones para reducir la brecha entre lo que es y lo que se desea ser”.

Para Melinkoff (2008), el proceso de planificación comprende un ordenamiento racional de los recursos tras el establecimiento de objetivos precisos e implica la formulación y la ejecución anónima de cursos de acción con el objeto de llegar a las metas trazadas”.

Finalmente, según Koontz y Weihrich (1998, p.126), la planificación: “implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”.

El análisis de las diferentes definiciones expresadas por los anteriores autores permite afirmar que todos coinciden en que la planificación es una función importante para alcanzar objetivos preestablecidos con la selección de los mejores medios para alcanzarlos. A continuación, se desarrollan los principios de la planificación.

Al revisar estos principios, Melinkoff (2008) señala como al primero de ellos a la racionalidad, mediante el cual se persigue la exigencia de que los objetivos sean claros y precisos, enmarcados dentro de la realidad y que se correspondan con la dinámica social; así como el buen uso de los recursos humanos y materiales de los cuales se dispone para una mayor eficiencia.

Luego hace referencia a la previsión, relacionada con la necesidad de fijar de plazos definidos para la ejecución de las actividades planificadas, en función a las previsiones del futuro y el empleo de los recursos y tiempo que requieran las actividades a ser realizadas y las categorías de las mismas (ob. cit.).

En tercer lugar, se menciona la unidad: este principio establece que los planes deben diseñarse en forma integrada,

armónica y coherente, de tal manera que los programas, proyectos o subproyectos sean coordinados con el fin de evitar la duplicidad y el malgasto de recursos (ob. cit.).

Luego, indica a la flexibilidad, en referencia al requerimiento de que los planes sean adaptables, es decir, que se deben tomar las precauciones necesarias con el fin de que en caso de algún cambio, estos puedan ser ajustados de acuerdo a las condiciones sociales, económicas o de otra naturaleza, dentro del ámbito en el cual se desarrollen los planes (ob. cit.).

Otro principio básico es la continuidad. Se requiere que los planes sean continuos, porque de lo contrario se va en contra del principio de racionalidad y contra el mismo de planificación. Es decir, al cumplirse uno, seguidamente viene el otro, sin abandonar la meta (ob. cit.).

En cuanto a la simplificación y estandarización, son principios ligados al campo de la administración, y se aplica bajo el precepto de que las metas deben ser simples y los productos deben tratar de estandarizarse, de igual manera que los procedimientos (ob. cit.).

Finalmente, se incluye la inherencia, es indudable que la planificación es elemento integrante de cualquier tipo de organización, por lo tanto, es necesario que toda administración sea pública o privada, planifique para lograr alcanzar las metas y los objetivos propuestos (ob. cit.).

Es importante destacar que la planificación implica un sistema abierto y como se le reconocen cuatro principios procesales. El primero es el principio del factor limitante, el cual plantea que cuanto mayor sea la capacidad para advertir y



resolver los factores que limitan la realización de una meta, más acertada será su selección de alternativas (Koontz y Weihrich, 1998).

Luego, está el principio del compromiso: se relaciona con las decisiones tomadas en el presente, que deben tener una previsión futura de realizarse, mediante una serie de acciones. Prosigue, el principio de flexibilidad: cuanto mayor sea la flexibilidad menor será el riesgo de pérdidas por hechos inesperados (ob. cit.).

Principio del cambio de ruta: ante la existencia de una decisión de planeación y el compromiso a futuro por tal decisión, será importante revisar en forma periódica los hechos y expectativas, así como reelaborar los planes tanto como sea necesario para el logro de la meta deseada (ob. cit.).

Según lo expresado por los autores antes citados se deduce que la planificación debe ser considerada como un proceso racional, flexible y continuo donde los objetivos propuestos se logran a corto, mediano y largo plazo, mediante las estrategias de acción y los medios utilizados para tales fines.

La planificación no es una declaración, sino una labor a la que debe abocarse la administración, en sus diferentes niveles, con la finalidad de racionalizar el empleo de los recursos que dispone para el logro de los objetivos propuestos. Dicha labor abarca todo un proceso, que tiende a obedecer a una secuencia lógica de acciones destinadas a atender los diferentes aspectos y necesidades de la operación.

En este sentido, Melinkoff (2008) plantea que la planificación se realiza mediante la puesta en práctica de una

serie de procesos. A saber: a) formulación, b) discusión y aprobación, c) ejecución, y d) control y valoración.

La formulación, como primera fase, se inicia con la elaboración de un diagnóstico cuyo objetivo es reunir los elementos de juicio en cantidad y calidad suficiente que permitan de una forma objetiva y racional, determinar los objetivos convenientes y a la vez factibles de obtener en un tiempo determinado. El diagnóstico implica investigación, no obstante, se considera que debe ser instrumental con fines operativos, para permitir la descripción de la situación actual, el pronóstico histórico reciente y lo que se ha de esperar del futuro (ob. cit.).

La fase de discusión y aprobación consiste en la participación de las unidades de dirección superiores, medias y auxiliares, y de algunos sectores exteriores, ligados de una u otra forma a los intereses de la organización; para discutir (en forma desprejuiciada), lograr la anuencia y aprobación mayoritaria de un determinado plan. Aún cuando, sería la alta gerencia quien dé la aprobación final, tomando en cuenta las recomendaciones y críticas producto de la discusión (ob. cit.).

La fase de ejecución corresponde a las unidades de mando y consiste, una vez aprobado un plan, en la aplicación de los programas y subprogramas sobre la base de un conjunto de principios, normas y leyes de la administración científica. Para que se dé una adecuada ejecución se requiere de una gran coordinación, buenas comunicaciones, buena administración de personal, efectividad y eficiencia en las decisiones y un control efectivo. Igualmente, deben estar bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad, la división racional del trabajo, la

unificación de criterios y acciones, para que haya una correcta implementación del plan (ob. cit.).

La fase referida a control y valoración consiste en controlar el cumplimiento de las metas y cómo las mismas se van cumpliendo en los distintos programas del plan. Este proceso se apoya en las estadísticas de la organización, debido a que son el instrumento por excelencia para mostrar los resultados. Las metas se valoran en forma permanente, oportuna y sistemática, lo que permite la introducción de correctivos a tiempo, además de facilitar el cambio de rumbo, de objetivos o metas (ob. cit.).

Es importante destacar que los procesos de planificación sugeridos por el autor citado, se adecuan a los requerimientos de cualquier organización; es decir, que el vocero principal de un consejo comunal cuando planifica debe cumplir con dicho proceso, para que lo haga en forma organizada y sistémica.

En definitiva, la planeación requiere una escogencia entre varias alternativas de acción y la misma, debe reflejar las otras cuatro funciones de la administración, es decir, que un gerente o administrador organiza, maneja los recursos, dirige y controla, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos de acuerdo a lo planificado.

**2. La organización.** Luego que los gerentes han elaborado la planificación, deben convertir en realidades estas ideas. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información.

Según, Stoner et al (1996, p.12) organizar “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización”. Mientras que para Melinkof (2008), plantea a la organización como la ordenación de los esfuerzos, en conjunto con la creación de una estructura organizacional adecuada a los objetivos de una determinada unidad administrativa. En general, organizar implica determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran la estructura organizacional, con el correspondiente señalamiento de las atribuciones, obligaciones, grados de autoridad y de responsabilidad de las mismas, para así asignar el conjunto de labores a ser desempeñadas y la utilización de los mejores medios.

En definitiva, la organización se requiere para la realización de los planes, reconociéndose a través del estudio de las ciencias gerenciales, con lo que se logra establecer el tipo de organización para la realización óptima de los planes elaborados (Aranguren, 2009).

Se reconocen tres operaciones básicas para la consecución de los propósitos de la organización. Melinkoff, 2008), los denomina como: estructurar, sistematizar e instalar. A continuación se desarrolla la definición de los mismos.

El estructurar implica determinar las labores, dividir el conjunto de actividades y, consecuentemente, precisar las obligaciones hacia cada actividad. Mientras que el sistematizar consiste en el señalamiento de la forma cómo se deben realizar las actividades, por lo que representa el complemento por

excelencia de la operación de estructuración. La sistematización señala la interrelación y las consecuencias de esas actividades.

El instalar se refiere a la ubicación en un ambiente adecuado de los elementos requeridos para cumplir una determinada función. Dichos elementos se reconocen como el cuerpo material, los instrumentos de trabajo y objeto del mismo y el cuerpo social. La realización de esta operación es de gran importancia, no sólo por su necesidad indiscutible, sino por la influencia que el ambiente tiene en la productividad, pues éste ejerce influencia en el trabajador. La sociología y psicología industrial así lo ha demostrado. Los experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo, en el año 1927, demostraron la relación que existe entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad del trabajo.

Finalmente, es importante acotar que la función administrativa de la organización tiene como propósito básico diseñar y sostener los sistemas de funciones y de desempeño organizacional. Es por esto que la organización consta de: (a) objetivos verificables, (b) ideas claras de los principales deberes o actividades implicados, (c) un área de autoridad precisa, para que la persona sepa qué puede hacer para cumplir las metas, (d) información suficiente para la identificación y clasificación de las actividades requeridas (Koontz y Weihrich, 1998).

**3. La dirección.** Es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la orientación adecuada. Esta dirección, naturalmente, conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y, de preferencia, a la de los objetivos

de los miembros. La dirección incluye focalización en los miembros organizacionales como personas y abordar en asuntos como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones entre los individuos (Chiavenato 2010, p. 482).

También, la dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea (Chiavenato 2010, p.482).

La dirección supone que se realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no ha concluido la planificación y la organización (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p.9).

Según Melinkoff (2008):

La dirección es una función eminentemente subjetiva, pues la calidad, su conformación, su permanencia, etc., dependen del carácter personal de quien dirige... Corresponde a la dirección conciliar los intereses de la organización y obtener los objetivos predeterminados (p. 12).

Chiavenato (2008, p.483), proporciona las siguientes definiciones sobre la dirección:

“Es el proceso de orientar esfuerzos colectivos hacia un propósito común”. “Es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización hacia los rumbos deseados”. “Es la manera de conseguir los objetivos mediante la actividad de las personas y la aplicación de los recursos organizacionales”, “Significa interpretar los planes para las personas y dar las

instrucciones y orientaciones acerca de cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos”.

Para Stoner et al (1996, p.13) la dirección es un “proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”. Según Aranguren (2009), la dirección se relaciona con los factores humanos de una determinada organización, quienes con su esfuerzo contribuyen al cumplimiento de los propósitos organizacionales. Entre los factores más resaltantes se tienen: la motivación, el liderazgo, la guía, el estímulo y la actuación o comportamiento.

La dirección está compuesta por múltiples procesos, entre los que destacan: el diagnóstico, el pronóstico (que en conjunto conforman la prognosis administrativa), la planificación, la coordinación, el control, la valoración, la comunicación y la toma de decisiones (los dos últimos, conforman los denominados procesos inmanentes) (Melinkoff, 2008).

**4. El control.** El control debe estar presente, en mayor o menor grado en todas las formas de acción organizacional. Los miembros principales de una organización pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando las tareas que se realizan. Esta función administrativa es la que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planificación, la organización y la dirección sean exitosas (Chiavenato, 2008, p.641).

El término control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se encuentran reglas, procedimientos y objetivos. Para la mayoría de las personas, la palabra control tiene una connotación negativa. Por tal razón, los controles suelen ser causa de controversias y enfrentamiento, aunque se trate de control aplicado a la misma persona que ejecuta el trabajo. No obstante, el control es útil y necesario (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, pp.516-517).

La definición de control aportada por Stoner et al (1996, p. 610) indica que “es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. Es un hecho que el control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección.

Chiavenato (2008) define el control como:

El esfuerzo sistemático para establecer estándares de desempeño con los objetivos planificados para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados, para averiguar dónde están los desvíos, medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de la organización se utilizan de la manera más eficiente y eficaz, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales (p. 640).

Sotomayor y Gonzalez (1997) proporcionan el siguiente concepto sobre control:

El control constituye un proceso mediante el cual se vigilan las operaciones efectuadas en un negocio ya sea



en su conjunto o en un área para cerciorarse que se realicen de acuerdo a lo planificado, corrigiendo en su caso las desviaciones presentadas. (p. 5)

El proceso de control tiene como finalidad garantizar que los resultados de lo planificado, organizado y ejecutado, se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos y resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado (Chiavenato, 2008, p.642).

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, trátase de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, entre otros aspectos a ser controlados. Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico implica tres pasos: a) establecimientos de normas u objetivos, b) medición del desempeño con bases a esas normas u objetivos, y c) corrección de las variaciones respecto de normas y planes; es decir, la retroalimentación (Stoner et al, 1996).

Con respecto a este punto, Koontz y Weihrich (1998, p. 642) señalan: “muchos sistemas se controlan así mismo por medio de la retroalimentación de la información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios”. Es una realidad que el gerente, gracias a la función de control, puede mantenerse en el buen camino.

Ahora bien, se reconocen dos tipos de control. Por una parte, el control previo, el cual se considera ser de gran

importancia en materia financiera, y en particular, en la administración pública, como una forma de prevenir actividades potenciales de peculado, malversación de fondos, dolo y otros tipos de irregularidades. En otras actividades no se recomienda, por ejemplo, en los emprendimientos, por cuanto tiende a coartar la capacidad de creación y de iniciativa (Melinkoff, 2008).

Por la otra, está el control posterior, el cual se fundamenta en la existencia de una buena organización, un cuerpo social capaz y una dirección favorable, aunado a un buen sistema de normas de control. Se considera que este tipo de control, estimula y desarrolla la capacidad creativa y de iniciativa de una organización (ob. cit.).

Dentro de este marco, es importante acotar las técnicas e instrumentos que más comúnmente se emplean para efectuar el proceso de control. Así, se tienen los informes, las actas de conferencia de cualquier naturaleza y los estudios de tiempo y movimiento (ob. cit.). Para Castaño Duque (2004), las técnicas que ayudan al administrador en la labor de control son instrumentos de planeación, debido a que el objeto del control es que los planes tengan éxito. Este autor los divide en dos grupos. Uno primero, considerados como de estar dentro del campo de lo tradicional (informes y presupuestos). Y uno segundo, que han surgido como resultado de estudios recientes, que se han orientado a proporcionar nuevas herramientas de planeación y control más modernas y eficientes.

En definitiva, en una técnica de control se representa la información de la organización, en forma tal que permita desarrollar e implementar estrategias acordes con los puntos

fuertes y débiles de la unidad o unidades en las cuales se fundamenta. Entre las más empleadas están: los presupuestos, el análisis de datos estadísticos, las auditorías, el control de calidad, la observación personal, el control de pérdidas y ganancias, la investigación de operaciones y el análisis de redes de tiempo y eventos (esta última se conoce como PERT, por sus siglas en inglés). En español, la técnica PERT se conoce como Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (ob. cit.).

Como colofón del estudio de las funciones administrativas, es importante destacar que sea cual fuere el tipo de organización, los miembros que la componen necesariamente deben asumir las mismas, en el desarrollo de sus funciones, puesto que sin la aplicación de ellas, el trabajador y la organización como un todo, no puede lograr el éxito, por cuanto son elementos básicos de partida dentro de una buena administración.

### **Los Consejos Comunales**

**1. Reseña histórica.** Según Dávila Fernández (2008), los consejos comunales tendrían su antecedencia funcional en los consejos tribales y de ancianos, aún vigentes en muchos países de África. También hace mención a las asociaciones vecinales de los países desarrollados, como por ejemplo, las que funcionan en Suiza.

Igualmente, a través de la historia existen propuestas de tendencia similar a la de los consejos comunales, como la Rebelión de los Comuneros en Paraguay, acaecida entre 1717 y

1735. En este sentido, también se hace mención a la comuna de París (Dávila, 2008).

García-Guadilla (2008), realiza un planteamiento de antecendencia de los consejos comunales con énfasis en Venezuela, haciendo referencia a dos grandes tendencias que tomaron las organizaciones comunitarias a partir del año 1958. Así, en la primera tendencia se hace mención a la conformación de los Comités o Juntas Pro-Mejoras o Pro-Desarrollo, los cuales fueron estimulados por los partidos políticos y sirvieron para transferir recursos del gobierno de turno con el propósito de mejorar a las comunidades pobres.

Mientras que en la década de 1970 ocurre un período de auge considerable de las formas organizativas populares, caracterizándose las mismas por ser dinámicas, autónomas, prácticas, democráticas y con elevados niveles de participación social. El accionar de estas organizaciones estaba fuertemente impregnado por demandas de carácter reivindicativo, realizando planteamientos que trascendían lo social-reivindicativo para proponer transformaciones políticas en la formación social venezolana (Machado, 2009).

Así, ocurre el reimpulso de diversos tipos de organizaciones con finalidades y orígenes de clase distintas, entre las que destacaron, las asociaciones de vecinos y organizaciones sociales que se ocupaban de temas como los problemas comunitarios y vecinales; todas ellas dedicadas a la lucha por la mejora en los servicios sociales y públicos. También surgieron organizaciones que tenían como interés el trabajo con jóvenes,

niños y mujeres, organizaciones ecológicas, deportivas y religiosas, entre muchas otras (Machad, 2009).

No obstante lo anterior, durante la década de 1980, la mayoría de las formas organizativas mencionadas se encontraban en situación de dispersión, debilitamiento y fragmentación, sobretodo, debido a la compulsiva intromisión de los partidos políticos en las mismas. En este sentido, merece especial atención el caso de las asociaciones de vecinos, las cuales se utilizaban como espacio de disputas y control partidista, lo que terminó por desgastar y desprestigiar esta forma organizativa vecinal (Machado, 2009).

En este contexto, merece especial mención, la tendencia que ocurrió en algunas urbanizaciones de clase media, donde se dio un intenso movimiento ciudadano en la década de 1979-1989, el cual estuvo liderizado por la Federación de Asociaciones y Comunidades Urbanas (FACUR), bajo el lema de la “participación para la profundización de la democracia” (García-Guadilla, 2008).

El 15 de junio de 1989, se publicó en la Gaceta Oficial Nro. 4.109, la Ley Orgánica del Régimen Municipal. “Esta ley destinó el Título X a la Participación de la Comunidad. Allí se dictaron las líneas maestras para la Participación protagónica de la comunidad y se activa la contraloría social. Posteriormente, el 22 de Noviembre de 1990, se promulgó el Reglamento Nro 1 sobre la Participación de la Comunidad. Éste desarrolló, al mínimo detalle el articulado de la ley”. (Dávila, 2008, p. 30).

Es importante acotar que la primera gran experiencia de participación ciudadana fueron las asociaciones de vecinos, es decir las asociaciones civiles creadas por vecinos para participar en la satisfacción de las necesidades comunes, trabajando de manera conjunta con los Municipios. Sin embargo esas asociaciones nunca contaron con un régimen jurídico sólido, por lo que la participación ciudadana no pudo ocupar mayor espacio. (Legislación económica, 2010).

En definitiva, durante la última década del siglo pasado, las comunidades organizadas tuvieron a su disposición un conjunto de normas que transformaron con basamento legal a las asociaciones vecinales en el motor ejecutivo de las políticas públicas, a nivel de barrios, urbanizaciones, aldeas y parroquias, dando paso a la constitución de verdaderos gobiernos locales (ob. cit.).

El fracaso de estas políticas fue que los alcaldes y concejales no desarrollaron una verdadera red ciudadana con el movimiento vecinal organizado, no se nutrió a las asociaciones vecinales de los recursos financieros que estaban previstos en la ley para fortalecer el trabajo desinteresado que la población organizada había desarrollado por décadas (ob. cit.).

Ahora bien, El marco histórico y regulatorio que dio origen a la creación de los consejos comunales pudiera regirse por el siguiente grupo de leyes: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, la Ley de Participación ciudadana, la Ley Orgánica del Consejo

Local de Planificación Pública, y la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, entre otras.

Así, se considera que uno de los preceptos constitucionales fundamentales en que se basa la creación de los consejos comunales está en el principio de la participación ciudadana. En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes. Capítulo. IV. De los Derechos Políticos y del Referendo Popular. Sección Primera: De los Derechos Políticos, lo desarrolla en el artículo 62 cuando plantea:

www.digitalula.ve

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho de participar libremente en los asuntos públicos directamente, por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica. (p. 19)

Igualmente, en el artículo 70, se establecen los medios de participación y protagonismo del pueblo, considerándose de relevancia mostrar los que se pudieran desarrollar en los ámbitos social y económico, a saber:

...las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y solidaridad. (p. 21) (Constitución (enmendada), 2009)

Del precepto constitucional de la participación ciudadana, se pasó a La Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, (CLPP) del 12 de junio de 2002, creados como una instancia en la que se incorporaría la ciudadanía a los procesos de planificación de las políticas y programas municipales. En esta ley se establecía como principal objetivo: "hacer eficaz su intervención en la planificación que conjuntamente efectuará con el gobierno municipal respectivo, y el concurso de las comunidades organizadas". Es en este texto legal donde aparecen por primera vez la mención de los consejos comunales, específicamente en el artículo 6, que señala:

...los miembros del Consejo Local de Planificación Pública estarán obligados a cumplir con sus funciones, en beneficio de los intereses colectivos, mantendrá una vinculación permanente con las redes de los consejos parroquiales y comunales, atendiendo sus opiniones y sugerencias, y prestará información oportunamente, de las actividades del Consejo Local de Planificación Pública."

Para junio del año 2005, se promulga la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. En su artículo 113, señala que: "El alcalde o alcaldesa en su carácter de presidente o presidenta del Consejo Local de Planificación Pública, promoverá la conformación de los consejos parroquiales y comunales..."; con lo que quedaba claro que los consejos comunales eran una instancia de los CLPP.

Al respecto, es importante hacer mención al impulso del Presidente de la República sobre la conformación de los consejos comunales. A continuación, se transcribe parte del texto (Machado M., 2008):



Al momento de rendir memoria y cuenta de lo actuado ante la Asamblea Nacional en febrero de 2006, El presidente de la República hace un llamado para que las comunidades se organizaran en consejos comunales, a la vez que exhortó a la Asamblea Nacional para que promulgara una ley sobre esta figura de organización comunitaria. Apenas transcurridos 39 días, principios de abril de 2006, se promulga la Ley de los Consejos Comunales. (p.11)

Desde el año 2006, los consejos comunales han tenido cada vez mayor protagonismo como cauces de participación ciudadana, tanto en el ámbito local, como en el del Poder Nacional, con la promulgación de una serie de leyes vinculadas al proceso comunal. Por ejemplo, la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular, que inserta a los consejos comunales dentro de la denominada “economía popular”, mientras que la Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria establece en su artículo 18, la obligación de propiciar la “participación de los consejos comunales y de cualquier otra forma de participación social en la gestión, regulación y control de las políticas públicas en materia agroalimentaria”.

Como ya se mencionó, el auge de los consejos comunales justificó la aprobación de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales del año 2006, siendo reformada en el año 2009. En la Ley reformada se preservan los principios generales de los consejos comunales; no obstante, se mejora su funcionamiento y se expresa con mayor claridad, los procedimientos de actuación de estas instancias de participación ciudadana. Además, en sus objetivos se realiza el planteamiento sobre la creación,

organización, desarrollo y funcionamiento de los consejos comunales, conjuntamente con su relación con los entes del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas. Igualmente, señala que la figura de los Consejos Comunales le permite al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y de los proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

**2. Definición.** Por ser un organismo de reciente creación y estar enmarcados en el aparataje legal de la novísima Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se considera importante presentar la definición que establece la Ley Orgánica de Consejos Comunales del año 2009:

Artículo 2. Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (p. 1)

En otras palabras, los consejos comunales son instancias que permiten "...al pueblo organizado asumir el mando primario en sus propias localidades, mediante la definición y creación de

las condiciones necesarias para su desarrollo articulado” (Herrera Brito, 2008, p. 22). Así, a los consejos comunales, relacionados con el gobierno local, se le asignan tareas legislativas, financieras y funciones administrativas; todo ello en un determinado espacio territorial delimitado en una comunidad (Dávila Fernández, 2008).

Por otra parte, el consejo comunal es la instancia social que asume el ejercicio real del poder popular, siendo la plataforma humana que alcanza el mayor grado de participación, protagonismo y gerencia comunitaria dentro de un ámbito geográfico cuidadosamente delimitado, presentando una serie de funciones y características que se enumeran a continuación (FONDEMI, 2011):

1. Diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deportes, medio ambiente, habitacionales de la comunidad.
2. Sirve como centro de información, producción y promoción de procesos participativos para la identificación de problemas comunitarios.
3. Promueve los principios de corresponsabilidad, protagonismo y participación ciudadana en la gestión pública comunitaria.
4. Es la autoridad permanente en la Comunidad, ante la cual se debe plantear y derivar todos los problemas de índole colectivo.
5. Es el interlocutor entre la comunidad y cualquier instancia de Gobierno Estatal o Nacional.

6. Vivifica y sostiene nuestra identidad, nuestro patrimonio y pone a la luz todas nuestras fortalezas, capacidad productiva, fuerza profesional al servicio del país.
7. Rompe con el aislamiento geográfico, social, económico y político que aún nos hace desconocidos dentro de nuestro propio Municipio.

**3. Objetivos y responsabilidades de un consejo comunal.** De acuerdo con el aparataje legal que regula la creación de los consejos comunales, se le reconocen muchos objetivos y responsabilidades a los mismos. A continuación se presenta un resumen de los mismos (Ávila Vega, 2006):

- Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad.
- Integrar a la comunidad garantizando su participación en la formulación de propuestas y/o proyectos.
- Convocar las Asambleas de ciudadanos y ciudadanas en la Comunidad para discutir sobre la situación política, social, económica, cultural, entre otras, en el ámbito comunal.
- Viabilizar ideas y propuestas para que la comunidad organizada las presente ante el Consejo Local de Planificación Pública.
- Promover la creación de nuevas organizaciones de base cuando fuere necesario.
- Organizar, planificar y realizar el censo poblacional de la comunidad y mantenerlo actualizado.

- Elaborar el árbol de necesidades de la comunidad, para detectar y diagnosticar los problemas comunes a solucionar.
- Elaborar el Plan Comunal de Desarrollo o Plan Único de Trabajo, para crear y desarrollar proyectos de mediano y largo plazo.
- Gestionar el auxilio financiero y técnico para la realización de proyectos, a través de entidades de apalancamiento, acompañamiento y préstamo de recursos.
- Ejercer la Contraloría Social, en todas las actividades que se desarrollan en la comunidad, especialmente durante el desarrollo de proyectos de inversión.
- Informar permanentemente a la comunidad sobre el control, seguimiento y evaluación de los proyectos comunitarios.
- Entregar a los Consejos Parroquiales la jerarquización de la problemática para la inversión social anual en la comunidad.
- Suscribir convenios de asociación con otros Consejos Comunales vecinos, para la creación de Núcleos de Desarrollo Endógeno o complejos industriales integrales.
- Suscribir convenios nacionales e internacionales, para propósitos de capacitación, adiestramiento y transferencia de tecnología, con entidades como PDVSA, INCE, Universidades, Institutos Técnicos, Consultores, entre otros.
- Apoyar al Consejo Local de Planificación Pública, en la creación de redes de Consejos Comunales, para abordar

macro proyectos de desarrollo endógeno y de producción social.

- Promover el desarrollo cultural y turístico del ámbito de su jurisdicción.
- Cooperar con las autoridades locales, en la realización de operativos colectivos en beneficio de la comunidad.
- Proteger el medio ambiente, la conservación de la naturaleza y del patrimonio histórico, así como la defensa del paisaje, la salubridad pública y la defensa civil.

#### **4. Estructura y conformación de los consejos comunales.**

En el numeral tres del artículo cuarto de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), se establece la base poblacional de la comunidad, la que se tendrá como referencia para constituir un consejo comunal. Así, se enuncia como criterios de constitución que a partir de diez (10) familias para las comunidades indígenas, veinte (20) familias en el ámbito rural, y entre ciento cincuenta (150) y cuatrocientas familias (400) en el ámbito urbano, bajo criterios de indivisibilidad de la comunidad y con la garantía del ejercicio del gobierno comunitario y la democracia protagónica.

Por otra parte, los consejos comunales aglutinan y articulan a todas las fuerzas vivas organizadas dentro de la comunidad, tales como las Misiones, Junta Parroquial, Clubes, Juntas de Vecinos, Comedores Populares, Fundaciones, Asociaciones, Mesas Técnicas de Energía Eléctrica o de Agua, Comités de Salud, Clubes de Abuelos, entre otras, para encarar bajo los

principios de solidaridad, auxilio mutuo y cooperación, la problemática local (Ávila Vega, 2006).

De acuerdo con el tercer capítulo de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, referida a la organización del consejo comunal, se tiene la siguiente propuesta de estructura organizativa: (a) La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas (instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario); (b) el Colectivo de Coordinación Comunitaria (instancia de articulación, trabajo conjunto y de funcionamiento, conformado por los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera comunitaria y la Unidad de Contraloría Social); (c) la Unidad Ejecutiva (instancia encargada de promover y articular la participación organizada de los habitantes de la comunidad, organizaciones comunitarias, los movimientos sociales y populares en los diferentes comités de trabajo); (d) la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria (instancia que funciona como ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales); y (e) la Unidad de Contraloría Social (instancia para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos) (Ley Orgánica de los Consejos Comunales. 2009, p.7).

Ahora bien, la estructura mencionada se ve puesta en práctica por las figuras de las familias y sus integrantes, para el caso de la asamblea de ciudadanos, y por los voceros y voceras, para las unidades de actuación. Los voceros o voceras se definen, a la luz de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales

(2009), como las personas electas a través del sufragio popular, para que coordinen el funcionamiento del consejo comunal, es decir, para instrumenten las decisiones de la asamblea de ciudadanos.

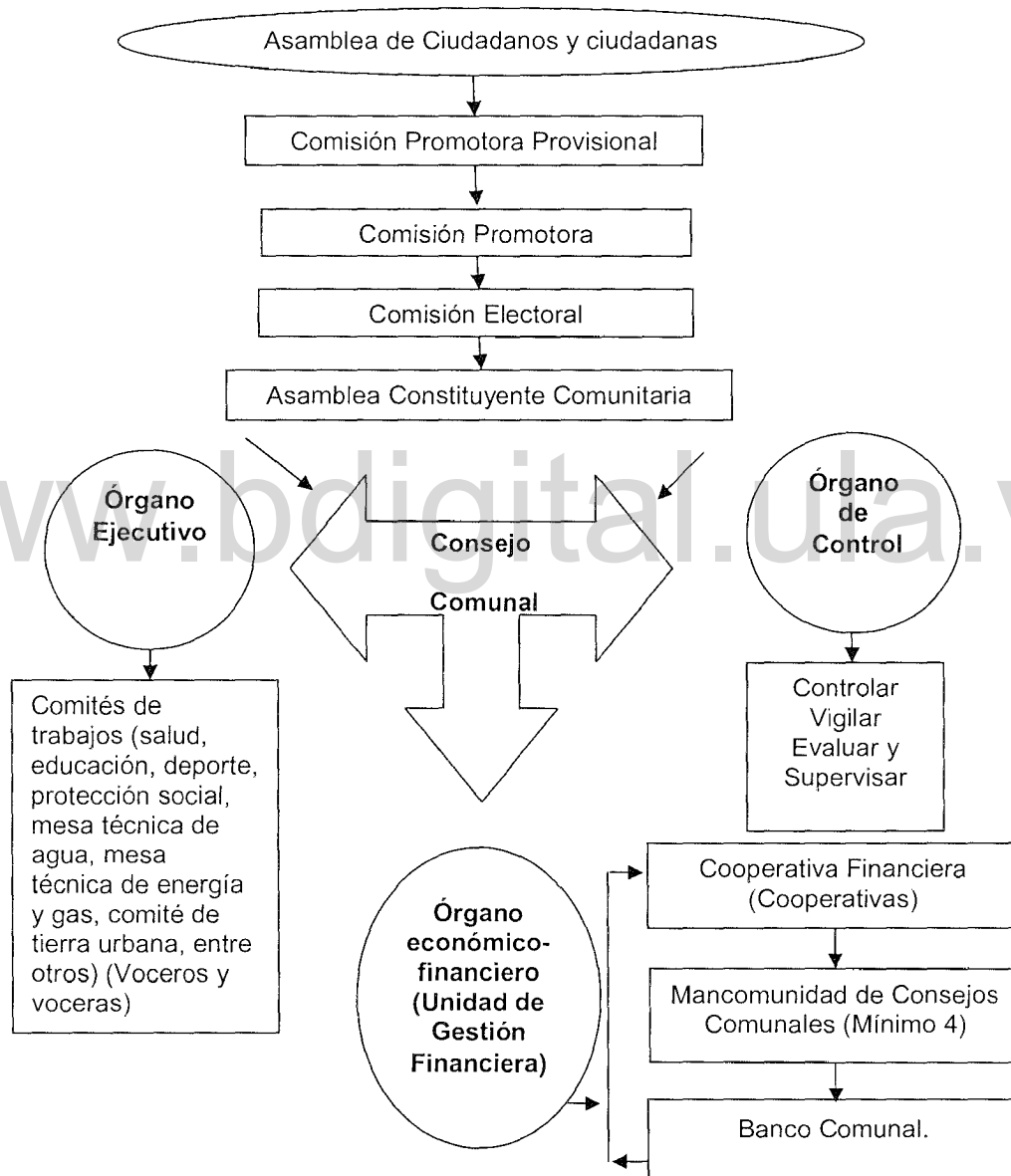


Figura 1. Estructura de un consejo comunal. Tomado de "Como construir un Consejo Comunal en Venezuela" Manuel Sandoval, 2007, <http://www.monografias.com/trabajos46/consejo-comunal-venezuela/consejo-comunal-venezuela2.shtml>



**5. Funciones de las unidades ejecutivas de los consejos comunales.** La asamblea de ciudadanos realiza los planteamientos macro o políticas del consejo comunal, mientras que el colectivo de coordinación comunitaria, articula los programas y proyectos a ser implementados. Con la corresponsabilidad de ejecutar y controlar los proyectos por parte de las unidades ejecutiva, administrativa y financiera y de contraloría social. En este sentido, se considera importante enunciar las principales funciones de las unidades mencionadas, sobre todo, las relacionadas con el proceso o función administrativa, a partir de los lineamientos de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Así, entre las funciones de la unidad ejecutiva se tienen:

- 1) Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas en el área de su competencia.
- 2) Crear y organizar el sistema de información comunitario interno.
- 3) Coordinar y articular todo lo referido a la organización, funcionamiento y ejecución de los planes de trabajo de los comités y su relación con la unidad de contraloría social, la unidad administrativa y financiera comunitaria, y las demás organizaciones sociales de la comunidad.
- 4) Promover la participación de los comités de trabajo u otras formas de organización comunitaria en la elaboración y ejecución de políticas públicas, mediante la presentación de propuestas a los órganos y entes del poder público.

5) Impulsar y promover la formulación de proyectos comunitarios que busquen satisfacer las necesidades, aspiraciones y potencialidades de la comunidad.

Entre las funciones de la unidad administrativa y financiera comunitaria se enuncian:

- 1) Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas en el área de su competencia.
- 2) Presentar trimestralmente el informe de gestión y la rendición de cuenta pública cuando le sea requerido por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, por el colectivo de coordinación comunitaria o por cualquier otro órgano o ente del poder público que le haya otorgado recursos.
- 3) Prestar servicios financieros y no financieros en el área de su competencia.
- 4) Realizar la intermediación financiera comunitaria, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital.
- 5) Apoyar las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de la economía social, popular y alternativa.
- 6) Proponer formas alternativas de intercambio de bienes y servicios para lograr la satisfacción de las necesidades y fortalecimiento de la economía local.
- 7) Facilitar herramientas que permitan el proceso de evaluación y análisis de los créditos de las organizaciones socioproductivas previstas en el Decreto N° 6.129 con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular.

8) Administrar los fondos del consejo comunal con la consideración del colectivo de coordinación comunitaria y la aprobación de la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

9) Elaborar y presentar el proyecto anual de gastos de los fondos del consejo comunal.

10) Presentar y gestionar ante el colectivo de coordinación comunitaria, el financiamiento de los proyectos aprobados por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

Como funciones de la Unidad de Contraloría Social se tienen las siguientes:

1) Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas que correspondan a sus funciones.

2) Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socio productivos, organizaciones socio productivas, fases de ciclo comunal y gasto anual generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del poder público o instituciones privadas al consejo comunal.

3) Rendir anualmente cuenta pública de sus actuaciones.

4) Presentar informes de sus actuaciones cuando les sean solicitados por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, por el colectivo de coordinación comunitaria o cuando lo considere pertinente.

5) Cooperar con los órganos y entes del poder público en la función del control, conforme a la legislación y demás instrumentos normativos vigentes.

6) Conocer y procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del consejo comunal e informar de manera oportuna a la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.

7) Reunir ante el ministerio del poder popular con competencia en participación ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la unidad de gestión financiera comunitaria del consejo comunal.

### **Evaluación de la función administrativa de los voceros y voceras de los consejos comunales**

La evaluación, en forma general, se define como la (Casanova, 1998):

...obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación con objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada”.

Así, la situación a ser evaluada puede representar una determinada función o proceso, hasta una solución a un problema o necesidad, previamente diseñado como un modelo operativo viable. En el caso de los consejos comunales, se puede valorar, bien sea, la función administrativa como herramienta que se espera manejen con mayor o menor suficiencia, los voceros y voceras de las unidades ejecutivas de los mismos, o como parte de un manual de funciones administrativas previamente diseñado y aplicado.

Por tanto, un vocero o vocera de consejo comunal, reconocido como un gerente o administrador comunal necesita poseer sentido y capacidad organizativa, puesto que ésta se pone en práctica en todo momento y lugar, tal como se observa en el flujograma de procesos administrativos que se presenta en la Figura No. 2. Ahora bien, dicho sentido y capacidad organizativa se evidencia hasta en la disposición de los documentos y papeles a la vista del público, en la forma de vestir, y en otros aspectos, que se pueden emplear como factores de ponderación para determinar el grado de organización. Igualmente, los gerentes comunales deben hacer uso del elemento motivador, en forma tal que los induzca a desempeñarse efectivamente en favor de la organización por la que trabajan.

En relación con el flujograma de procesos arriba mencionado, se tiene que en el desarrollo de los planes de trabajo y del plan de desarrollo comunal, interviene la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, los consejos comunales y parroquiales de planificación pública, representantes de las dependencias de las alcaldías, la alcaldía del municipio y el consejo local de planificación pública. En cuanto a la organización, la asignación de responsabilidades está pre-determinada en la Ley sobre los Consejos Comunales vigente.

La ejecución del proyecto comunal, bajo la visión de un proceso administrativo donde se relacionan los mismos involucra la participación de las asambleas de ciudadanas y ciudadanos, los consejos comunales con sus órganos ejecutivos, el consejo local de planificación pública y el fondo nacional de los consejos

comunales. Finalmente, el manejo y control de recursos y el control social es realizado por el órgano ejecutivo del consejo comunal, las contralorías sociales de los consejos comunales y comunidades organizadas y el ente o entes que aportan el financiamiento del proyecto.

Lo planteado en el flujograma de procesos administrativos se vincula con la Figura No 1 sobre la estructura de los consejos comunales, al observar el órgano ejecutivo como el relacionado con la planificación y organización, el órgano económico-financiero con la ejecución y financiamiento de los proyectos comunales, y el órgano de control con el manejo y control de recursos y con la contraloría social.

En cuanto a la evaluación de la función administrativa de control, concentrada en la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se hayan cumplido los objetivos de la empresa o institución y los planes ideados para alcanzarlos, se podría considerar como un proceso de reaseguramiento del cumplimiento de los objetivos y planes. Por este planteamiento, se considera necesario evaluar la función de control en toda organización, más aún en los consejos comunales, que surgen como una innovación, y por ende, se encuentran en un constante proceso de ajuste.

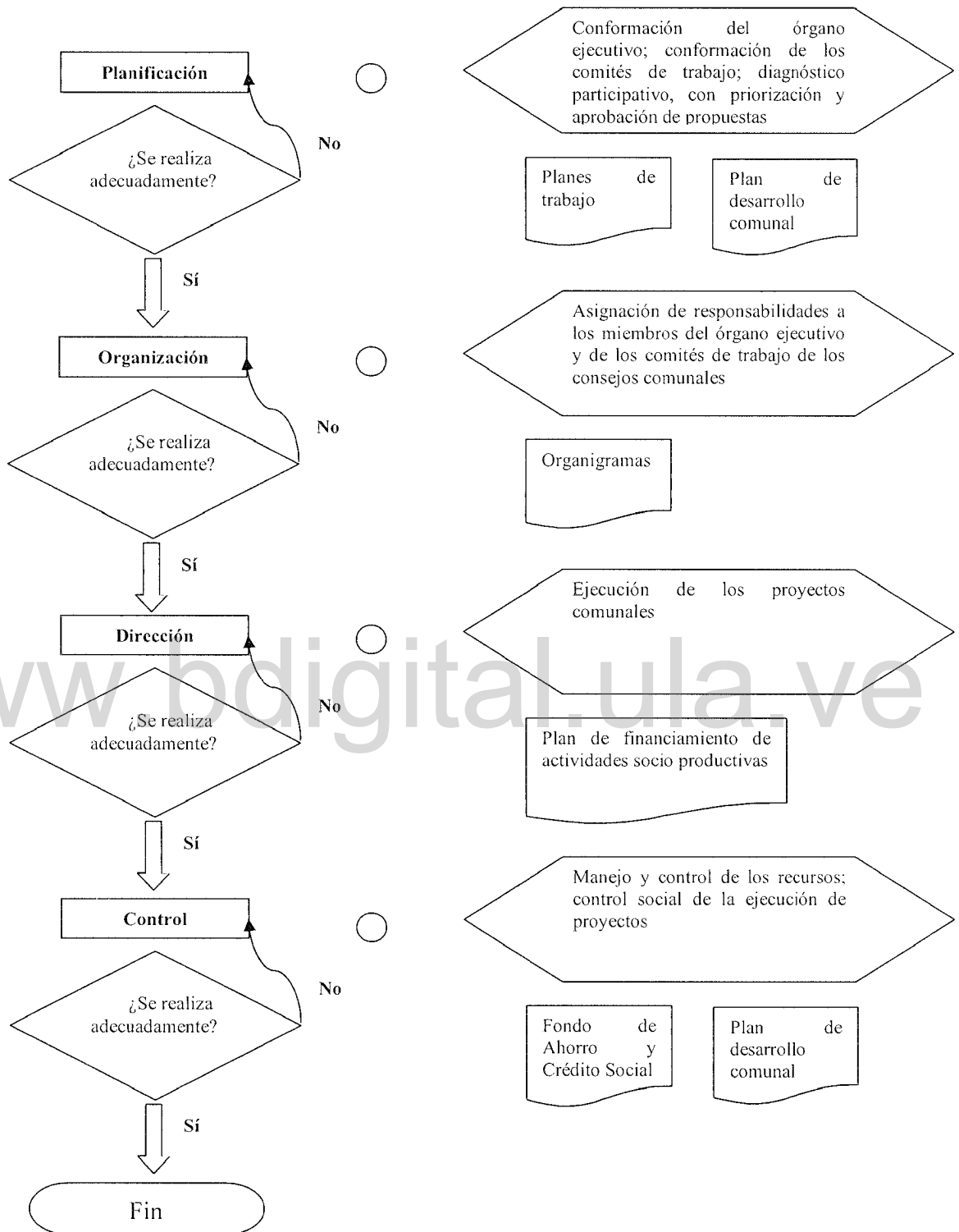


Figura 2. Flujoograma de los procesos administrativos de un consejo comunal. Desarrollado por la autora.

## **Bases Legales de la Investigación**

Este aparte se desarrolla haciendo énfasis en la importancia y fundamentación legal de: (a) la función administrativa, con especial referencia al hecho público, (b) la función evaluativa, como proceso de investigación científica, y (c) algunas reglamentaciones del consejo comunal adicionales a las presentadas en las bases teóricas.

Así, la función administrativa con referencia al hecho público presenta normas de derecho público que se desprenden desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, pasando por la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, La Ley Orgánica de Creación de la Comisión Central de Planificación, la Ley Orgánica de la Administración Pública, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, incluyendo diversas reglamentaciones y normativas.

La planificación como función primera o primaria del proceso administrativo, encuentra fundamentación legal en la Constitución (enmendada) (2009), en el Título VI. Del Sistema Socioeconómico. Capítulo I, referido al régimen socioeconómico y la función del Estado en la economía, donde en el artículo 299 plantea: "...para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta".

Adicional a lo anterior, en la Constitución se plantea la creación de una serie de organismos encargados y relacionados con el proceso de planificación, es decir, cuentan con rango



constitucional. En este sentido se tienen los artículos 166, 182 y 185, de la respectiva Constitución. El primero se enmarca en el Título IV. Del Poder Público. Capítulo III. Del Poder Público Estatal, y reza: “En cada Estado se creará un Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas...”. En cuanto al artículo 182, está contenido en el mismo Título IV. Del Poder Público, no obstante, en el Capítulo IV. Del Poder Público Municipal, enunciando: “Se crea el Consejo Local de Planificación Pública...” (p. 54).

El artículo 185, también forma parte del Título IV, empero, se ubica en el Capítulo V. Del Consejo Federal de Gobierno, planteando que: “El Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional a los Estados y Municipios”. (p. 56)

Las disposiciones constitucionales mostradas han sido debidamente desarrolladas en leyes y reglamentos. Entre ellas, resalta la Ley Orgánica de Planificación del año 2001, la cual fue derogada por la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, contenida en Nuevo compendio de leyes. Publicadas desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 21 de diciembre de 2010 (2010), la cual establece en su Título I, sobre las disposiciones fundamentales, el objeto de la misma, plasmado en el Artículo 1, que se transcribe completo, por cuanto denota la importancia legal y normativa del proceso de planificación en todas las acciones del estado y gobierno venezolano. El texto es el siguiente:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad. (p. 25)

De la misma Ley *in comento* se desprende el artículo 7, también ubicado en su Título I, de las disposiciones fundamentales, referido a la planificación participativa, el cual reza: “Los órganos y entes del Poder Público, durante la etapa de formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes respectivos, incorporarán a sus discusiones a los ciudadanos y ciudadanas a través de los consejos comunales, comunas y sus sistemas de agregación.” (p. 30)

Prosiguiendo con el análisis de la Ley de Planificación Pública y Popular, en el Título II, sobre el Sistema Nacional de Planificación, se hace referencia a la integración del mismo, en el Artículo 10, con la siguiente enumeración:

1. El Consejo Federal de Gobierno.
2. Los consejos estadales de planificación y coordinación de políticas públicas.
3. Los consejos locales de planificación pública.

4. Los consejos de planificación comunal.
5. Los consejos comunales.

De los anteriores, se considera de especial relevancia para la presente investigación, la figura de los consejos comunales, que se refieren en el Artículo 15, como:

El consejo comunal en el marco de las actuaciones inherentes a la planificación participativa, se apoyará en la metodología del ciclo comunal, que consiste en la aplicación de las fases de diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social, con el objeto de hacer efectiva la participación popular en la planificación, para responder a las necesidades comunitarias y contribuir al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. (p. 33)

Igualmente, se presenta el artículo 14, sobre los consejos de planificación comunal, como:

...el órgano encargado de la planificación integral que comprende, al área geográfica y poblacional de una comuna, así como de diseñar el Plan de Desarrollo Comunal, en concordancia con los planes de desarrollo comunitario propuestos por los consejos comunales y los demás planes de interés colectivo, articulados con el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo establecido en la Ley de las Comunas y la presente Ley; contando para ello con el apoyo de los órganos y entes de la Administración Pública. (p. 33)

La revisión de la Ley *in comento* muestra un elemento que se considera relevante para el funcionamiento del proceso de planificación gubernamental y estatal, por cuanto viene a fungir como el elemento de coordinación. Así, en el Artículo 16, sobre la Comisión Central de Planificación, la denomina como:

...el órgano encargado de coordinar con las distintas instancias del Sistema Nacional de Planificación, para propiciar el seguimiento y evaluación de los lineamientos estratégicos, políticas y planes, atendiendo a lo dispuesto en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. (p. 33)

Finalmente, se extraen del Nuevo compendio de leyes. Publicadas desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 21 de diciembre de 2010. Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010), los artículos referentes a los planes comunales de desarrollo, como expresión tangible del proceso de planificación a nivel de los consejos comunales y comunas. Están contenidos en el Título III. De los Planes. Capítulo II. De los planes estratégicos. Sección VI. Plan comunal de desarrollo.

Siendo el primero de ellos el artículo 40, que reza:

...el instrumento de gobierno que permite a las comunas, establecer los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, a través de la intervención planificada y coordinada de las comunidades y sus organizaciones, promoviendo el ejercicio directo del poder, de conformidad con la ley, para la construcción del estado comunal. (p. 41)

En forma adicional, el artículo 41 refiere: “Corresponde al Consejo Comunal de Planificación y a los consejos comunales de la comuna respectiva, elaborar el proyecto del Plan Comunal de Desarrollo, el cual deberá ser aprobado en su formulación por el Parlamento Comunal.” (p. 41)

En cuanto a los aspectos de organización y dirección del proceso administrativo, se encuentra fundamentación legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en el Título VI. Del Sistema Socioeconómico. Capítulo II. Del régimen fiscal y monetario. Sección primera: del régimen presupuestario, el cual contiene el Artículo 315, cuya enunciación textual plantea:

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados... (p. 95)

Así, la organización administrativa se presenta con la asignación de responsabilidad a los funcionarios y funcionarias públicas para el logro de los resultados, y la dirección administrativa con el establecimiento de los objetivos específicos presupuestarios que llevarán a obtener resultados.

Ahora bien, aunado a lo anterior, en la Constitución (enmendada) (2009), se desarrollan una serie de aspectos relacionados con la administración pública, la cual, como rama de la ciencia administrativa, se define como el instrumento del que se sirve el Estado, para llevar a cabo sus funciones y objetivos, como son la satisfacción de las necesidades de la colectividad en función del desarrollo nacional. En este sentido, en el Título IV. Del Poder Público. Disposiciones fundamentales. Sección segunda: de la administración pública, en el Artículo 141, se hace referencia al objeto de servicio, los principios y el

sometimiento a la ley de la administración pública. En el Artículo 143, se trata el deber de información oportuna y veraz a los ciudadanos y ciudadanas de los diversos procedimientos administrativos del estado venezolano.

Así, y continuando con la fundamentación legal de los procesos administrativos de organización y dirección, corresponde revisar y exponer los artículos referentes de la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), que en su Título I, sobre las disposiciones generales, establece como objeto de la misma, en su Artículo 1º:

La presente Ley tiene por objeto establecer los principios, y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la Administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control, sobre las políticas, planes y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros público. (pag. 3)

De manera específica, en la Ley *in comento*, existen dos artículos que vinculan el proceso administrativo con lo comunal. El primero de ellos, el numero 129, está contenido en el Título V. De los compromisos de gestión, y reza lo siguiente:

Los compromisos de gestión son convenios celebrados entre órganos superiores de dirección y órganos o entes de la Administración Pública entre sí, o celebrados entre aquellos y las comunidades organizadas públicas no estatales, de ser el caso, mediante los cuales se establecen compromisos para la obtención de determinados resultados en los respectivos ámbitos de competencia, así como las

condiciones para su cumplimiento, como contrapartida al monto de los recursos presupuestarios asignados. (pag. 58)

El segundo artículo, el numero 135, del Título VI. De la participación social en la gestión pública, enuncia en forma textual:

Sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en leyes especiales, los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública.

A tales fines, las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la Administración Pública.

A los efectos de su participación en la consulta sobre políticas y normas para la regulación del sector respectivo, cada órgano o ente público llevará un registro de las comunidades organizadas y las organizaciones públicas no estatales cuyo objeto se refiera al sector y que soliciten libremente su inscripción. (pag. 60-61)

Finalmente, en cuanto a las funciones administrativas, corresponde revisar la fundamentación legal del control. Así, en la Constitución (enmendada) (2009), se plantea en el artículo 287, contenido en el Título V. De la Organización del Poder Público Nacional. Capítulo IV. Del Poder Ciudadano. Sección cuarta: De la Contraloría General de la República:

La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y

orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control. (p. 87)

Dicha función de control se especifica técnicamente en la quinta atribución de la Contraloría General de la República, establecida en el artículo 289 de la Constitución (enmendada) (2009), la cual reza: "...Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes." (p. 89)

Dos disposiciones constitucionales, se consideran de relevancia para la fundamentación legal de la presente investigación, por una parte, está la función contralora de la Asamblea Nacional sobre la gestión pública, y por la otra, la garantía de la participación popular como elemento de control de la gestión antes mencionada. El primer señalamiento está contenido en el artículo 187, incluido en el Título V. De la Organización del Poder Público Nacional. Capítulo I. Del Poder Legislativo Nacional. Sección primera: disposiciones generales. En dicho artículo se hace referencia a las atribuciones de la Asamblea Nacional, destacando la tercera de las mismas, donde se enuncia: "Ejercer funciones de control sobre el Gobierno y la Administración Pública Nacional, en los términos consagrados en esta Constitución y en la ley." (p. 57) (Constitución (enmendada), 2009).

El segundo señalamiento está en el artículo 62 (Título III. De los Derechos Humanos, Garantías y Deberes. Capítulo IV. De los



derechos políticos y del Referendo Popular. Sección primera: de los derechos políticos), que plantea:

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica. (p. 19)

El desarrollo de la fundamentación legal de la función de control, prosigue con la revisión de la Ley de la Contraloría General de la República (2010), sobre todo, para resaltar su vinculación con la participación ciudadana, social y comunal. Así, el artículo 1 expone: “La presente Ley tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de la función contralora”. (pag. 3).

Igualmente, en el artículo 2, en su segundo párrafo, se hace una descripción técnico-administrativa de la función de control. A continuación se transcribe en forma textual dicho párrafo:

La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control. (pag.4)

En la Ley *in comento* se hace mención a una figura de importancia de control, el denominado Sistema Nacional de Control Fiscal, que queda establecido en el artículo 4 como:

...el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública. (pag. 4)

Como la función de control es de gran importancia y representa una vinculación integral en un marco de actividad sistémica de la función administrativa, requiere de una serie de atributos y cualificaciones en su proceder. Por esta razón, se considera importante mostrar el texto del artículo quinto de la Ley de Contraloría General de la República (2010):

La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control. (pag. 4)

Entre los organismos de la administración pública con competencia de ser fiscalizados o controlados por la Contraloría General de la República se tienen: “Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder

Público Municipal.” (numeral cuarto del artículo noveno) (Ley de la Contraloría General de la República, 2010). (pag. 6)

Lo anterior se vincula con el desarrollo de cómo fomentar la participación ciudadana en el proceso contralor. Así, en el artículo 75, se hace mención a una serie de medidas a ser tomadas por la figura del Contralor General de la República. Las mismas se presentan a continuación (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, 2010):

1. Atender las iniciativas de la comunidad organizada, en el marco del proceso de participación ciudadana, en el ejercicio de la contraloría social o comunal.
2. Ordenar, dirigir, sistematizar y evaluar las denuncias ciudadanas que provengan de las instancias que ejercen la contraloría social.
3. Facilitar el seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes realizados por la Unidad de Contraloría Social, de los proyectos comunitarios presentados por los consejos comunales o las comunas.
4. Establecer estrategias de formación y promoción de la participación contralora y ciudadana para coadyuvar a la vigilancia de la gestión fiscal.
5. Promover mecanismos de control ciudadano en proyectos de alto impacto económico, financiero y social.
6. Promover mecanismos para el fomento y ejecución efectiva del control fiscal, con la participación democrática y protagónica de las unidades de contraloría social que forman parte de los consejos comunales o las comunas. (pag. 35)

En cuanto a las técnicas y mecanismos de control, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2010), tiene prevista las figuras del control interno y el control externo. En el artículo 35, se hace mención al control interno como:

...un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. (pag. 20)

Mientras que el artículo 42 hace referencia al control externo como: "...la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo", es decir, la Contraloría General de la República, las contralorías de los estados, las contralorías de los municipios y las contralorías de los distritos y distritos metropolitanos (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, 2010). (pag. 23)

En la estructura de los consejos comunales pareciera estar claramente definida una funcionalidad de control externo, representada por la contraloría social, por lo que se estima que debe desarrollarse y fortalecerse los mecanismos de control interno, lo que quizás pudiera corresponder a un grupo de actividades a ser ejecutadas por la unidad administrativa y financiera comunitaria.

La función administrativa del control presenta una particularidad de desarrollo y enfoque en el ámbito venezolano contemporáneo, el cual se refiere como contraloría social y que encuentra fundamento legal en la Ley Orgánica de Contraloría Social (Nuevo compendio de leyes. Publicadas desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 21 de diciembre de 2010. Ley

Orgánica de Contraloría Social, 2010). Así, los dos primeros artículos, referidos al objeto y definición, se transcriben textualmente a continuación:

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, mediante el establecimiento de las normas, mecanismos y condiciones para la promoción, desarrollo y consolidación de la contraloría social como medio de participación y de corresponsabilidad de los ciudadanos, las ciudadanas y sus organizaciones sociales, mediante el ejercicio compartido, entre el Poder Público y el Poder Popular, de la función de prevención, vigilancia, supervisión y control de la gestión pública y comunitaria, como de las actividades del sector privado que incidan en los intereses colectivos o sociales.

Artículo 2. La contraloría social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales. (pp. 145-146)

En cuanto al ejercicio y los medios de la controlaría social, en su Título II, la Ley Orgánica de Contraloría Social prevé como deber de los voceros de instancias de contraloría social: “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” (p. 148); y “Presentar informes, resultados y recomendaciones a los órganos y entidades.” (p. 148) (numerales 2 y 3 del artículo 8) (Nuevo compendio de leyes. Publicadas

desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 21 de diciembre de 2010. Ley Orgánica de Contraloría Social, 2010).

Además, el artículo 9 desarrolla los medios de ejercicio de la contraloría social, siendo importante destacar la referencia al modo de ejercicio orgánico, el cual es el que se contempla para los consejos comunales, por cuanto la correspondiente ley así lo determina. El numeral tres del artículo referido reza: “Orgánicamente: Cuando sean creadas mediante ley, estableciéndoseles su forma de organización, integración, funcionamiento y ámbito de actuación.” (p. 149)

Finalmente, en cuanto a la contraloría social, se tiene la fundamentación legal sobre la formación ciudadana en contraloría social, tal como se dispone en el artículo 16 y que se transcribe a continuación:

Es obligación de las distintas instancias y órganos del Poder Público, así como de todas las expresiones del Poder Popular, desarrollar programas, políticas y actividades orientadas a la formación y capacitación de los ciudadanos, ciudadanas y expresiones del Poder Popular en materia relacionada con el ejercicio de la contraloría social. (p. 152)

Un aspecto administrativo importante que se contempla en la Constitución de la República Bolivariana es el referente al manejo por presupuestos, que pudiera ser interpretado como un elemento integrador, tipo eje transversal, de la función administrativa. Así, en el Artículo 313 se establece: “La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad

que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto...” (p. 94) (Constitución (enmendada), 2009). Como se ha venido desarrollando, el concepto administrativo sobre el presupuesto, a partir del precepto constitucional, se elabora y presenta en múltiples normativas, orgánicas y no orgánicas, del aparataje legal venezolano, las cuales se considera no requerirse mostrarlas en forma explícita.

En cuanto a la fundamentación legal de los procesos de evaluación, ni en forma genérica, ni en relación con la acción administrativa que les corresponde desempeñar a los voceros y voceras de los consejos comunales, se puede advertir preceptos constitucionales directos. No obstante, al mencionar la función pública, y en específico sobre su carácter y forma de ascenso, el artículo 146 plantea:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley.

El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño. (p. 40) (Constitución (enmendada), 2009).

Así, aun cuando los voceros y voceras de los consejos comunales no se pueden considerar como funcionarios o servidores públicos de carrera, si lo pueden ser como administradores públicos, cuya labor y ascenso pudiera darse en

el marco de lo planteado en el anterior artículo. Es decir, empleando un método científico como la evaluación, bajo criterios de valoración de méritos y de su desempeño.

### **Definición de Términos**

**Administrar:** Consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones a través del proceso administrativo (Stoner et al, 1996).

**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 (Ley Orgánica de los Consejos Comunales, 2009).

**Control:** constituye un proceso mediante el cual se vigilan las operaciones efectuadas en un negocio, ya sea en su conjunto o en un área, para cerciorarse que se realicen de acuerdo a lo planificado, corrigiendo en su caso las desviaciones presentadas (Sotomayor y González, 1997, p.5).



**Dirección:** es el proceso de orientar esfuerzos colectivos hacia un propósito común. Es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización hacia los rumbos deseados. Es la manera de conseguir los objetivos mediante la actividad de las personas y la aplicación de los recursos organizacionales. Significa interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones y orientaciones acerca de cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos (Chiavenato 2010, p.483).

**Funciones administrativas:** constituyen las acciones básicas que deben ejecutar por las personas dentro de una organización, a fin de alcanzar de la manera más precisa los objetivos de la organización (Koontz y Wehrich, 1998).

**Organización:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización (Stoner et al, 1996, p.12).

**Planificación:** consiste en ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer las acciones (Guédez, 1998, p.10).

**Proceso administrativo:** se define en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades de los miembros de la organización, con el fin de alcanzar metas establecidas (Stoner et al, 1996, p.11).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se describen los apartes relacionados con el alcance de estudio del problema de investigación, la forma de estudiar el mismo, el contexto de los sujetos, las técnicas e instrumentos de recolección de información, en conjunto con su forma de proceso de elaboración y análisis. Todo lo planteado comprende el conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos al proceso de investigación, que tienen como fin el de sistematizar los datos obtenidos, para así plantear los resultados de la investigación.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo evaluativo, por cuanto estudia cómo calificar el conocimiento y aplicación que sobre las funciones administrativas tiene un grupo de voceros y voceras de consejos comunales. Según Correa, Puerta y Restrepo (1996), una investigación evaluativa:

...establece criterios claros y específicos que garanticen el éxito del proceso, reúne sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa de las audiencias que conforman el programa u objeto para evaluar, traduce dicha información a expresiones valorativas y las

compara con los criterios inicialmente establecidos y finalmente saca conclusiones. (p. 31)

Ahora bien, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), se enmarca en la modalidad de la investigación de campo, la cual consiste en:

... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia...los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.14).

En la presente investigación, los datos fueron recogidos en forma directa de la realidad, mediante la aplicación de un cuestionario a un grupo de voceros y voceras principales de consejos comunales. Igualmente, el Manual en referencia, le otorga un carácter a la investigación de campo, de acuerdo con el objeto propuesto en el estudio.

### **Diseño de Investigación**

Al ser la presente una investigación evaluativa y de campo, se seleccionó como opción metodológica para su realización, dentro de la tipología desarrollada por Correa et al (1996), la de la evaluación externa, es decir, aquella realizada por agentes externos a la institución o programa.

Entre las características de la evaluación externa se tienen: (a) la realizan, generalmente, profesionales con reconocido prestigio en el campo de la evaluación, o funcionarios de entidades especializadas tales como universidades, centros de asesoría y auditorías especiales; (b) con la misma, se asegura una mayor objetividad en cuanto a la apreciación del funcionamiento y los resultados del programa; (c) por lo general, el evaluador externo es sometido a un entrenamiento especial en la evaluación de programas; y (d) los evaluadores externos tienen gran habilidad para determinar los asuntos claves que deben ser evaluados, los indicadores más adecuados y las mejores estrategias y diseños para la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información.

### **Operacionalización de las Variables**

#### ***Sistema de Hipótesis***

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2006), las hipótesis son guías de estudio que funcionan como explicaciones tentativas al problema de investigación planteado, que se formulan como proposiciones. La formulación de la hipótesis va a depender del alcance de la investigación, es decir, de su tipología.

Ahora bien, la formulación de hipótesis en una investigación de tipo evaluativa, implica plantearse el cumplimiento o no de las metas u objetivos de un determinado

programa u objeto de evaluación, además de considerar las implicaciones de dicho cumplimiento en el nivel experiencial (Hurtado, 2000). Además, para plantear una hipótesis de nivel evaluativo, se requiere contar con suficientes estudios previos que apoyen el sistema de hipótesis, lo cual se considera cubierto con los antecedentes incorporados a la presente investigación. Con lo planteado en los dos párrafos anteriores, a continuación, se presenta la hipótesis de la presente investigación:

- Los voceros y voceras de los consejos comunales no aplican las funciones administrativas durante su labor de servicio comunitario, lo que incide en una falta de ejecución de los proyectos de los consejos comunales.

## *Variables y/o Eventos de Estudio*

La variable “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández Sampieri et al, 2008, p. 123). Mientras que un evento representa “...cualquier característica, fenómeno, proceso, hecho, ser o situación susceptible de ser objeto de estudio y de indagación en una investigación” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 142).

En atención al objetivo general de la investigación, se establecieron las variables o eventos de estudio, las cuales se encuentran conceptualmente definidas en las bases teóricas, y en este aparte, se especificaron en forma operacional; todo ello como insumo para su proceso de Operacionalización (Cuadro 1).

Así, la planificación, se definió en forma operacional, como: la medida en que se imprimen dirección a los esfuerzos y el modo en que se marca la ruta fundamental para el empleo de recursos, es decir, en términos de objetivos y estrategias. Para la organización, lo operacional se relaciona con el grado en que se determinan las cargas de trabajo y con la capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio; en otras palabras, la división y distribución de funciones y la capacitación (Reyes Ortega, 2010).

En cuanto a la dirección, su definición operacional implicó el considerar la asignación de poder y confianza a los ocupantes de un determinado puesto laboral, la medida en que se constituye un medio para transmitir comunicación con un significado comprensible, el grado que ofrece la empresa para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal, la capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible, y el grado en el que se reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones para conseguir resultados esperados. Así, los indicadores implícitos en la definición serían los de: autoridad y responsabilidad, comunicación organizacional, motivación, liderazgo y toma de decisiones (ob. cit.).

Y el control, definido operacionalmente como: el nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados organizacionales y el modo en que se contribuye a hacer de la mejora continua un hábito; es decir, en términos de sistemas de información y de manual de calidad (ob. cit.).

Como complemento de la Operacionalización, se presentan las categorías de las variables de estudio, con sus respectivas dimensiones, indicadores e ítems de abordaje, las cuales se muestran a continuación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

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

Objetivo General	Categoría	Dimensiones	Elementos	Ítems
Estudiar las funciones administrativas en los voceros principales de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, en el año 2013	Funciones administrativas de los voceros y voceras de los consejos comunales	Planificación	- Objetivos - Estrategias	4,5 1,2,3
		Organización	- División y Distribución de funciones - Capacitación	6,8,9 7
		Dirección	- Autoridad y responsabilidad - Comunicación organizacional - Motivación - Liderazgo - Toma de Decisiones	10 13 14,15 11 12
		Control	- Sistemas de Información - Manual de calidad	18,19 16,17

Fuente: Datos organizados por la investigadora. Año 2013.



## Población y Muestra

### *Población*

Arnau (citado por Hurtado de Barrera, 2000, p.152), señala: “la población se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información”.

En atención a lo descrito anteriormente, la población en este estudio estuvo conformada por los voceros y voceras de los consejos comunales pertenecientes al Municipio Campo Elías del Estado Mérida, del año 2013., los cuales se estimaron de ser aproximadamente 3.648, pertenecientes a 152 consejos comunales (Cuadro 2). En el municipio Campo Elías existen siete parroquias, seleccionándose como muestra para la presente investigación la denominada como Fernández Peña.

#### **Cuadro 2**

**Población. Cantidad de voceros y voceras del municipio Campo Elías del estado Mérida. 2013**

<b>Nombre del Municipio</b>	<b>Nº de Consejos Comunales</b>	<b>Nº de voceros y voceras (aproximado)</b>
Campo Elías	152	3.648

**Fuente:** Dirección Estatal del Poder Popular de Participación Ciudadana. Gobernación del Estado Mérida. Año 2013.

## ***Muestra***

Hurtado (2010, p. 154) la define como: “una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población)”. Mientras que el muestreo consiste en: “el conjunto de operaciones que se realizan para seleccionar a los integrantes de la muestra” (p. 158), reconociéndose dos tipos de muestreo, el probabilístico y el no probabilístico; siendo el segundo tipo el que se empleó en la presente investigación.

En este caso, la muestra no probabilística quedó conformada por los voceros principales de los consejos comunales pertenecientes a la Parroquia Fernández Peña del Municipio Campo Elías; del año 2013, quienes prestan servicio en las Unidades Ejecutiva, Administrativo Financiera Comunitaria y de Contraloría Social (Cuadro 3).

Como técnica de muestreo no probabilístico se empleó el criterio intencional, al respecto Hurtado de Barrera (2000), plantea que la muestra se puede escoger en función de: “una serie de criterios que se consideran necesarios para tener una mejor aproximación al evento” (p. 164). En este sentido, los criterios empleados fueron: (a) la cercanía del municipio Campo Elías al área de influencia laboral de la investigadora; (b) la identificación de una parroquia con consejos comunales con debilidades en su funcionamiento; (c) el no requerimiento de generalizar los resultados de la investigación; y (d) un sondeo

preliminar que mostró fácil accesibilidad, apreciable colaboración, y disposición a participar.

Del Cuadro 3, se desprende una cantidad total de voceros de la Parroquia Fernández Peña de 576 para el año 2013, por lo que tomando una cantidad aproximada al 10% de los mismos, como característica y suficiente para el propósito de la presente investigación, se decidió tomar setenta y dos (72) voceros y voceras principales de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña del Municipio Campo Elías del Estado Mérida, del año 2013, siendo importante acotar que la población de la parroquia Fernández Peña, por proyección, era de 16.958 habitantes para el año 2010.

Para garantizar la inclusión paritaria de voceros y voceras principales de las distintas unidades que conforman los consejos comunales, los setenta y dos (72) sujetos de la muestra fueron seleccionados de un listado contentivo de los nombres de todos los voceros y voceras que integran los consejos comunales de la Parroquia en referencia, tomando de cada unidad un vocero principal.

### **Cuadro 3**

#### **Muestra**

<b>Parroquia</b>	<b>Nº de Consejos Comunales</b>	<b>Cantidad total Voceros Principales*</b>	<b>Cantidad de Voceros Principales seleccionados</b>
Fernández Peña	24	576	72

**Fuente:** Dirección Estatal del Poder Popular de Participación Ciudadana. Gobernación del Estado Mérida. Año 2013.

\* Aproximación según la existencia de al menos catorce comités de trabajo por consejo comunal.

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

### ***Técnica de Recolección de Datos***

Según Hurtado (2000, p. 427) la técnica de recolección de datos comprende: "...procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación". En el presente trabajo, se utilizó como técnica a la encuesta.

### ***Instrumento de Recolección de Datos***

Un instrumento constituye: "la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información o datos" (p. 427), pudiendo reconocerse tres tipos: (a) de captación; (b) de registro; y (c) de medición (Hurtado de Barrera, 2000). Este último tipo se define como un: "recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente" (Hernández et al, 2006, p. 276).

En esta investigación, como instrumento de medición se utilizó un cuestionario contentivo de 19 ítems, que provienen de del cuadro de operacionalización de las variables (Cuadro 1). Las respuestas a los ítems estuvieron enmarcadas en cinco categorías de acuerdo a la siguiente escala de medición: 5.

Siempre (S); 4. Casi siempre (CS); 3. Algunas veces (AV); 2. Rara Vez (RV); 1. Nunca (N). El instrumento utilizado, tipo cuestionario, se muestra en el Anexo A.

### ***Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos***

#### ***Validez***

El cuestionario elaborado para recabar la información fue sometido a un proceso de validación de contenido. Para Hernández Sampieri et al (2006, p. 278), la misma se refiere: “al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”.

El proceso de validez consistió en observar la coherencia de los objetivos con el contenido teórico, la operacionalización de las variables y los indicadores con el contenido de los ítems del cuestionario; se realizó mediante un juicio de tres expertos, quienes basándose en su capacidad de discernimiento revisaron estos aspectos, emitiendo un criterio respecto a cada uno de ellos, así como también, efectuaron observaciones referidas a la presentación del instrumento (Anexo B). La revisión del instrumento por parte de los expertos condujo a la realización de ajustes en los ítems cuatro, dieciséis, diecisiete y dieciocho.

Los expertos que participaron en la validación fueron los siguientes:

**Cuadro 4**  
**Validadores del Instrumento de Recolección de Datos**

Nombres y Apellidos	Especialidad	Nombre de la Maestría/Doctorado
Lic. Elizabeth Torres C.I. 4.491.781	Estadístico	Magister en Estadística
Lic. Ludym Rodríguez C.I. 3.788.529	Metodólogo	Magister en Gerencia Educativa
Ing. Juan Carlos Delgado C.I. 3.523.109	Especialista en la Materia	- Magister en Planificación y Administración - Doctor en Ciencias Gerenciales - Doctor en Ciencias Humanas

Fuente: Instrumento de validación *ad-hoc*, Año 2013.

**Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento se estima “debe arrojar los mismos datos cuando se vuelve a medir la característica en situaciones similares” (Hurtado de Barrera, 2010, p. 432). Para conseguir la confiabilidad del cuestionario, se aplicó a un grupo de quince voceros que poseían características similares a los que conformaron la muestra definitiva, lo que constituyó la prueba piloto de la investigación.

Luego, se tabularon los datos recolectados y se obtuvo el coeficiente de consistencia interna denominado como: Coeficiente Alfa de Cronbach, con el apoyo del programa computarizado SPSS, versión 17.0. El valor obtenido del coeficiente fue de 0,98; indicativo de que el instrumento es altamente confiable.

## **Análisis de los datos**

Los datos recolectados fueron sometidos a un proceso de elaboración, en función de prepararlos para su posterior análisis. En dicho proceso de elaboración, se revisó y corrigió la información recolectada, se elaboró una estructura de base de datos, con el consiguiente vaciamiento de la información recolectada. La etapa en mención finalizó con la corrida y salida inicial de los datos, para verificar que no existiere información faltante.

Para Hurtado (2000), “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos” (p. 181). El fin último del proceso de análisis consiste en llegar a una conclusión, en función de los objetivos planteados en la investigación. Dicha conclusión se relaciona con la resolución del problema de investigación o, cuando menos, con dar respuesta a la interrogante inicial.

Ahora bien, el análisis en una investigación de tipo evaluativa implica la valoración del evento en evaluación, su proceso de aplicación, el logro de los objetivos y el impacto generado. En la presente investigación, los resultados de los ítems del cuestionario se presentan bajo la forma de cuadros y gráficos de distribución de frecuencia, con cifras absolutas y relativas simples.

A partir de dicha tabulación de datos, se creó una matriz de análisis por función administrativa evaluada, donde se definió el indicador de proceso, los criterios de referencia o evaluación, las

variables o eventos de estudio y el flujograma de proceso correspondiente.

En el siguiente capítulo se presentan las respuestas a los ítems del cuestionario dirigido a los voceros principales, la interpretación de las respuestas a los ítems del cuestionario dirigido a los voceros principales, la matriz de análisis por función administrativa evaluada, con sus correspondientes modelos de evaluación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se ordenaron los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los 72 voceros y voceras principales de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña del Municipio Campo Elías del Estado Mérida, del año 2013, tomando en consideración las respuestas de los ítems. Así, una vez sometidos los datos al proceso de elaboración, es decir, revisada y corregida la información recolectada, elaborada la estructura de base de datos y vaciada la información, se obtuvo una corrida y salida inicial de los datos, para verificar que no existiere información faltante.

Los resultados se dividieron en dos partes o etapas. En la primera, se emplearon tablas contentivas de las frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del cuestionario, lo que facilitó el posterior análisis e interpretación.

En la segunda, se presenta una matriz de análisis por función administrativa evaluada, donde se definió el indicador de proceso, los criterios de referencia o evaluación, las variables o eventos de estudio y el flujograma de proceso correspondiente.

## **Respuestas a los Ítems del Cuestionario dirigido a Los Voceros Principales**

Se presentan cuadros de distribución de frecuencia por cada indicador del proceso administrativo, en cifras absolutas y relativas simples, seguido cada uno con su correspondiente análisis e interpretación. Para el indicador Estrategias del proceso Planificación, los resultados bajo la forma de las respuestas a los tres primeros ítems del cuestionario en análisis, se muestran en el Cuadro 5.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro 5**

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador Estrategias del proceso Planificación**

Ítem	Criterios	n	%
Realiza el diagnóstico de necesidades conjuntamente con la comunidad.	Siempre	5	6,9
	Casi siempre	58	80,6
	Algunas veces	4	5,6
	Rara vez	5	6,9
	Nunca	-	-
	<b>Total</b>		72
Toma en cuenta las prioridades expresadas por la comunidad al momento de seleccionar un proyecto comunitario para su ejecución.	Siempre	4	5,6
	Casi siempre	43	59,7
	Algunas veces	15	20,8
	Rara vez	7	9,7
	Nunca	3	4,2
	<b>Total</b>		72
Determina conjuntamente con los demás miembros del consejo comunal los objetivos a alcanzar para la comunidad.	Siempre	25	34,7
	Casi siempre	31	43,1
	Algunas veces	16	22,2
	Rara vez	-	-
	Nunca	-	-
	<b>Total</b>		72

Nota. Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc

Los indicadores de estrategia del proceso administrativo de planificación muestran ser muy empleados por los voceros de los consejos comunales, siendo la estrategia del diagnóstico de necesidades comunitario utilizada casi siempre por casi un 81% (n= 58) de los voceros, seguida por la priorización comunitaria de proyectos, donde el 60% (n= 43) casi siempre manifestó emplearla. Además, el 43% (n= 31) y el 35% (n= 25), señalaron la determinación conjunta de objetivos como la otra estrategia que casi siempre y siempre utilizan, respectivamente (Cuadro 5).

#### **Cuadro 6**

#### **Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador Objetivos del proceso Planificación**

<b>Ítem</b>	<b>Criterios</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Desarrolla objetivos conjuntamente con la comunidad</b>	<b>Siempre</b>	-	-
	<b>Casi siempre</b>	-	-
	<b>Algunas veces</b>	-	-
	<b>Rara vez</b>	25	34,7
	<b>Nunca</b>	47	65,3
	<b>Total</b>	72	100,0
<b>Desarrolla objetivos conjuntamente con el consejo comunal</b>	<b>Siempre</b>	28	38,9
	<b>Casi siempre</b>	41	56,9
	<b>Algunas veces</b>	3	4,2
	<b>Rara vez</b>	-	-
	<b>Nunca</b>	-	-
	<b>Total</b>	72	100,0

**Nota.** Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc

Los indicadores de objetivos del proceso administrativo de planificación muestran una clara diferenciación en cuanto a su manejo directo. Así, la realización o desarrollo de objetivos con la comunidad se reconoció de realizarse nunca (65%; n= 47) o rara vez (35%; n= 25), por parte de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados; mientras que el desarrollo de los objetivos con los otros miembros del consejo comunal, se realiza casi siempre (57%; n= 41) o siempre (39%; n= 28), según las respuestas expresadas al cuestionario aplicado (Cuadro 6).

Para el indicador "División y distribución de funciones" del proceso Organización, los resultados bajo la forma de las respuestas a los ítems seis, ocho y nueve del cuestionario en análisis, se muestran en el Cuadro 7.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro 7**

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador División y distribución de funciones del proceso Organización**

<b>Ítem</b>	<b>Criterios</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Permite sugerencias en su trabajo por parte de los demás miembros del consejo comunal.</b>	<b>Siempre</b>	-	-
	<b>Casi siempre</b>	-	-
	<b>Algunas veces</b>	28	38,9
	<b>Rara vez</b>	32	44,4
	<b>Nunca</b>	12	16,7
	<b>Total</b>	72	100,0
<b>Selecciona las actividades a cumplir de acuerdo a las prioridades</b>	<b>Siempre</b>	4	5,6
	<b>Casi siempre</b>	16	22,2
	<b>Algunas veces</b>	10	13,8
	<b>Rara vez</b>	39	54,2
	<b>Nunca</b>	3	4,2
	<b>Total</b>	72	100,0
<b>Inicia las actividades comenzando por los objetivos más sencillos</b>	<b>Siempre</b>	-	-
	<b>Casi siempre</b>	-	-
	<b>Algunas veces</b>	23	31,9
	<b>Rara vez</b>	34	47,2
	<b>Nunca</b>	15	20,8
	<b>Total</b>	72	100,0

**Nota.** Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc

Los indicadores sobre la “División y distribución de funciones” del proceso administrativo de organización muestran dificultades en su implementación, por cuanto, al ser encuestados sobre el permitir sugerencias en su trabajo por parte de los otros miembros del consejo comunal, la mayoría de los voceros y voceras expresaron que dicha situación ocurre rara vez (44%; n= 32) o algunas veces (39%; n= 28). Mientras que ante la pregunta sobre seleccionar las actividades de acuerdo con las prioridades, el 54% (n= 39) manifestó que rara vez se realiza; no obstante, un 22% (n= 16) expresó casi siempre. Finalmente, en cuanto al inicio de las actividades comenzando por los objetivos más sencillos, la mayoría de los voceros y voceras expresaron que dicha situación ocurre rara vez (47%; n= 34) o algunas veces (32%; n= 23) (Cuadro 7).

#### **Cuadro 8**

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador Capacitación del proceso Organización**

Ítem	Criterios	n	%
Busca asesoría externa para el desarrollo de su trabajo	<b>Siempre</b>	3	4,2
	<b>Casi siempre</b>	6	8,2
	<b>Algunas veces</b>	58	80,6
	<b>Rara vez</b>	3	4,2
	<b>Nunca</b>	2	2,8
	<b>Total</b>	72	100,0

**Nota.** Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc

La respuesta a la pregunta sobre el indicador de capacitación del proceso organización muestra indecisión sobre la búsqueda de asesoría externa, la cual fue la única opción que se valoró para el indicador Capacitación, por cuanto casi el 81% (n= 58) de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, manifestaron requerir la asesoría “algunas veces”. Se considera importante apuntar que las opciones positivas de respuesta del ítem en valoración, fueron más frecuentes que las opciones negativas (“siempre” y “casi siempre” presentaron una frecuencia absoluta y relativa acumulada de 9 y 12,4%; respectivamente, versus las opciones “rara vez” y “nunca” con 5 y 7,0%) (Cuadro 8).

Para los indicadores “Autoridad y responsabilidad”, “Liderazgo”, “Toma de decisiones” y “Comunicación organizacional” del proceso Dirección, los resultados bajo la forma de las respuestas a los ítems diez, once, doce y trece del cuestionario en análisis, se muestran en el Cuadro 9. Cada uno de los ítems señalados se relaciona con uno de los indicadores antes descritos, en forma respectiva.



**Cuadro 9**

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems de los Indicadores “Autoridad y responsabilidad”, “Liderazgo”, “Toma de decisiones” y “Comunicación organizacional” del proceso Dirección

Indicador e Ítem	Criterios	N	%
Concentra esfuerzos en que el consejo comunal logre los objetivos previstos	Siempre	-	-
	Casi siempre	-	-
	Algunas veces	19	26,4
	Rara vez	38	52,8
	Nunca	15	20,8
	Total	72	100,0
Concentra esfuerzos para el logro de las metas	Siempre	39	54,2
	Casi siempre	33	45,8
	Algunas veces	-	-
	Rara vez	-	-
	Nunca	-	-
	Total	72	100,0
El Colectivo de Coordinación Comunitaria utiliza los recursos del consejo comunal para el logro de los objetivos	Siempre	47	65,3
	Casi siempre	10	13,9
	Algunas veces	15	20,8
	Rara vez	-	-
	Nunca	-	-
	Total	72	100,0
El Colectivo de Coordinación Comunitaria propone al consejo comunal modos para lograr objetivos	Siempre	-	-
	Casi siempre	-	-
	Algunas veces	28	38,9
	Rara vez	30	41,7
	Nunca	14	19,4
	Total	72	100,0

**Nota. Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc**

Los indicadores de “Autoridad y responsabilidad” y “Comunicación organizacional”, tomando en cuenta las respuestas a los ítems correspondientes, muestran problemas en la dirección, por cuanto los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, manifestaron que “rara vez” (53%; n= 38) concentran esfuerzos para el logro de los objetivos del consejo comunal. Igualmente, para el segundo indicador se tuvo que el 42%; n= 30 “rara vez” propone al consejo comunal modos para lograr los objetivos. Mientras que para los indicadores “Liderazgo” y “Toma de decisiones” del proceso Dirección, se encuentra una mayor disposición a ejercerlo; en primer lugar, por cuanto existe el manifiesto del 54%; n= 39 en “siempre” concentrar esfuerzos para el logro de las metas de los consejos comunales; y en segundo término, “siempre” (65%; n= 47) apoyar la utilización de los recursos del consejo comunal para el logro de los objetivos (Cuadro 9).

**Cuadro 10****Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador Motivación del proceso Dirección**

Ítems	Criterios	n	%
Motiva la realización del trabajo en el consejo comunal	Siempre	39	54,2
	Casi siempre	2	2,8
	Algunas veces	19	26,4
	Rara vez	5	6,9
	Nunca	7	9,7
	Total	72	100,0
Desarrolla el trabajo con entusiasmo	Siempre	58	80,6
	Casi siempre	14	19,4
	Algunas veces	-	-
	Rara vez	-	-
	Nunca	-	-
	Total	72	100,0

**Nota. Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc**

El indicador “Motivación”, tomando en cuenta las respuestas a los ítems correspondientes (14 y 15 del instrumento), muestran suficiencia en la dirección, por cuanto los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, manifestaron que “siempre” (55%; n= 39) se motiva la realización del trabajo dentro del consejo comunal, aún cuando un porcentaje importante (26%; n= 19) dieron como respuesta la opción “algunas veces”. El otro ítem sí fue respondido con claridad, con un 81% (n= 58) expresando que la labor del consejo comunal se realiza con entusiasmo (Cuadro 10).

Para el indicador “Sistemas de información” del proceso Control, los resultados bajo la forma de las respuestas a los ítems dieciocho y diecinueve del cuestionario en análisis, se muestran en el Cuadro 11.

**Cuadro 11**

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador Sistema de información del proceso Control**

Ítems	Criterios	n	%
La unidad de contraloría del consejo comunal informa cómo superó los obstáculos encontrados en el desarrollo de sus actividades.	Siempre	6	8,3
	Casi siempre	4	5,6
	Algunas veces	5	6,9
	Rara vez	49	68,1
	Nunca	8	11,1
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>
La unidad de contraloría del consejo comunal informa sobre el avance en los objetivos que se propuso	Siempre	34	47,2
	Casi siempre	38	52,80
	Algunas veces	-	-
	Rara vez	-	-
	Nunca	-	-
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>

**Nota.** Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc

El indicador “Sistemas de información” del proceso Control, tomando en cuenta las respuestas a los ítems correspondientes

(18 y 19 del instrumento), muestran que la información se utiliza para avanzar en la consecución de los objetivos (siempre: 47%, n= 34; casi siempre: 53%; n= 38), más no para superar los obstáculos que se pudiera presentar en el desarrollo de los planes y programas (rara vez: 68%; n= 49) (Cuadro 11).

### Cuadro 12

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas a los ítems del Indicador Manual de calidad del proceso Control**

Ítems	Criterios	n	%
Controla que sus actividades favorezcan el alcance de los objetivos propuestos.	Siempre	63	87,5
	Casi siempre	9	12,5
	Algunas veces	-	-
	Rara vez	-	-
	Nunca	-	-
	Total	72	100,0
Evalúa que en el consejo comunal se alcancen los objetivos propuestos	Siempre	2	2,8
	Casi siempre	3	4,2
	Algunas veces	25	34,7
	Rara vez	38	52,8
	Nunca	4	5,5
	Total	72	100,0

**Nota.** Elaborado con datos tomados de cuestionario ad-hoc

El indicador “Manual de calidad” del proceso Control, tomando en cuenta las respuestas a los ítems correspondientes

(16 y 17 del instrumento), muestran que sí se controlan las actividades que favorecen el logro de los objetivos propuestos (siempre: 88%, n= 63; casi siempre: 13%; n= 9), más no para la evaluación del consejo comunal en cuanto al alcance de los objetivos propuestos (rara vez: 53%; n= 38), llamando la atención que un alto porcentaje de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados expresaron que algunas veces se realiza la evaluación referida (35%; n= 25) (Cuadro 12).

### **Interpretación de las Respuestas a los Ítems del Cuestionario dirigido a Los Voceros Principales**

La interpretación se realizó tomando en cuenta el análisis de frecuencias de cada uno de los cuadros elaborados en la sección precedente, en función de extraer y refinar la opinión emitida en cuanto a los ítems del cuestionario, para direccionarla en relación con la evaluación de las funciones administrativas que deberían cumplir los voceros y voceras principales de los consejos comunales estudiados.

Así, el proceso administrativo de planificación pareciera ser guiado por elementos de carácter estratégico y de participación ciudadana, como por ejemplo, el diagnóstico de necesidades comunitario la presentación de proyectos y la determinación conjunta de objetivos. No obstante, cuando se indagó sobre el papel que juegan los objetivos en el proceso de planificación, la opinión mayoritaria es que deberían realizarse con otros miembros del consejo comunal, lo que se pudiera interpretar, como que sea realizado con voceros o voceras de los otros

organismos de dirección del consejo comunal, más que con la misma comunidad.

En cuanto al proceso administrativo de la organización, la opinión expresada se orienta hacia la existencia de problemas organizativos, por cuanto, rara vez se permiten las sugerencias en su trabajo por parte de los otros miembros del consejo comunal, lo que denotaría una ausencia de labor en equipo en el colectivo de coordinación comunitaria del consejo comunal. Igualmente, la selección de las actividades, rara vez se realiza de acuerdo con las prioridades, denotando, además de lo ya expresado en relación con la labor en equipo, problemas en la distribución de funciones. Además, el que rara vez se inicien las actividades comenzando por los objetivos más sencillos, se interpreta como la tendencia del pensamiento no sistémico, es decir, comenzar a resolver un problema a partir de los desenlaces o de los procesos. Finalmente, en cuanto a la capacitación como elemento indicador del proceso de organización, se acota que sólo se valoró el requerimiento o búsqueda de asesoría externa, por cuanto es lo que más a menudo ocurre en la dinámica de funcionamiento de los consejos comunales, en relación con otras posibilidades de capacitación. En todo caso, la respuesta mayoritaria de los voceros y voceras encuestados fue de requerir la asesoría “algunas veces”.

El proceso de dirección muestra debilidades, debido a que la “Autoridad y responsabilidad” está socavada porque “rara vez” se concentran esfuerzos para el logro de los objetivos del consejo comunal, además, el perfil de la “Comunicación organizacional”, denota que “rara vez” se proponen al consejo comunal modos

para lograr los objetivos. Las dos interpretaciones mostradas son interesantes de considerar debido a lo fundamental que son los principios de autoridad, responsabilidad y comunicación, para llevar adelante una organización, es decir, para la consecución de sus objetivos. No obstante, para el “Liderazgo”, la “Toma de decisiones” y la “Motivación”, el que “siempre” se concentren esfuerzos para el logro de las metas de los consejos comunales; “siempre” se apoye la utilización de los recursos del consejo comunal para el logro de los objetivos, “siempre” se motive la realización del trabajo dentro del consejo comunal y “siempre” o “casi siempre” la labor del consejo comunal se realice con entusiasmo, equilibra en positivo el cuadro de direccionalidad administrativa que llevan adelante los voceros y voceras principales de los consejos comunales estudiados. En síntesis para el proceso de dirección administrativa, existen más indicadores principistas que favorecerían su accionar que los que lo limitarían.

El proceso administrativo de control, se valoró en relación con dos indicadores. Por una parte, el de los “Sistemas de información”, presentándose con un comportamiento claramente diferenciado y específicamente en relación con la utilización de la información. Así, la misma se emplea, siempre y casi siempre, para avanzar en la consecución de los objetivos, más no para superar los obstáculos que se pudiera presentar en el desarrollo de los planes y programas, lo que se realiza rara vez. Esta aparente contradicción pudiera deberse a que la función contralora fundamental que desarrollan los consejos comunales se orienta hacia el control externo, es decir, la fiscalización,



control y manejo de los recursos asignados. El otro indicador hace referencia al “Manual de calidad” del proceso Control, igualmente con un aporte de respuestas diferenciadas para las preguntas planteadas en los ítems. Entonces, siempre y casi siempre se controlan las actividades que favorecen el logro de los objetivos propuestos, mientras que rara vez se practica la evaluación del consejo comunal en cuanto al alcance de los objetivos propuestos. Este hallazgo pudiera deberse a la ausencia de una cultura de evaluación, ni como actividad propiamente dicha de control, ni como proceso o tipo de investigación científica.

#### **Matriz de análisis por función administrativa evaluada**

A continuación se presenta el desarrollo de una matriz de análisis por función administrativa evaluada, donde se definió el indicador de proceso, los criterios de referencia o evaluación, las variables o eventos de estudio y el flujograma de proceso correspondiente. Así, cada indicador, surgido de la operacionalización de variables (variables y dimensiones), de acuerdo con su análisis e interpretación, permitió compararlo y ser el elemento eje para alcanzar el flujograma de procesos, a partir de su contraste con el o los criterios de referencia (tomados de la investigación “Evaluación administrativa de una empresa de tela no tejida”) (Reyes Ortega, 2010).

Las matrices de evaluación por función administrativa representan, por una parte, una síntesis de los resultados de la investigación, debido a que son producto de comparar los

indicadores de la encuesta con una serie de criterios de referencia pertinentes, y por la otra, aporta recomendaciones sobre el manejo y funcionamiento más adecuado de la función administrativa en evaluación, al contrastar la matriz con los resultados de las investigaciones antecedentes. La primera matriz que se muestra hace referencia a la función administrativa de la planificación.

**Cuadro 13**

**Modelo de Evaluación de la función administrativa Planificación**

Variables y dimensiones	Desarrollo de la función administrativa de la planificación
<b>Indicador</b>	<p><b>1. Objetivos:</b> realización con otros miembros del consejo comunal</p> <p><b>2. Estrategias:</b> participación ciudadana; diagnóstico de necesidades comunitario; priorización comunitaria de proyectos</p>
<b>Criterios de referencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Misión:</b> propósito básico y alcance</li> <li>- <b>Visión:</b> dirección e intención estratégica a largo plazo</li> <li>- <b>Políticas:</b> servicio comunal</li> <li>- <b>Programas:</b> sectoriales</li> <li>- <b>Planes:</b> locales</li> <li>- <b>Proyectos:</b> participativos</li> </ul>
<b>Flujograma de proceso</b>	<pre> graph TD     Misión &lt;--&gt; Proyectos     Misión --- Visión     Visión --- Planes     Planes --- Programas     Programas --- Políticas     Objetivos --- Estrategias     Estrategias --- Políticas     </pre>

Nota. Elaborado por la autora

El modelo de evaluación planteado en el Cuadro 13, aporta a la función administrativa de la planificación de los consejos comunales, la importancia de considerar los elementos generales de guía (misión y visión), seguido por el establecimiento de líneas gruesas de acción (las políticas), desarrollados en programas, planes y proyectos, y establecidos como resultados concretos a ser alcanzados en los objetivos, los cuales deberían ser realizados o elaborados entre todos los miembros del colectivo de coordinación comunitaria del consejo comunal, mediante estrategias transversales de participación ciudadana, diagnóstico comunitario y priorización comunitaria de proyectos.

En este sentido, Escobar Ochoa (2009), quien en su investigación, analizó los consejos comunales del Caserío Timonal del Municipio Andrés Bello del Estado Lara, fundamentado en una Auditoría Administrativa, con el hallazgo sobre el reconocimiento que los integrantes de los consejos comunales tienen sobre la importancia que tiene la planificación. En las conclusiones del trabajo plantea que: "...la existencia de planes y programas constituye más que una necesidad, un elemento normativo, por cuanto está establecido por la Ley que regula la creación y funcionamiento de los consejos comunales" (p. 332). Además, establece que aunque los aspectos de misión, valores, planes, objetivos, políticas, proyectos y procedimientos no se encuentran formalizados en la Ley mencionada, deben estar presentes en la labor administrativa del consejo comunal y deben ser comunicados. Finalmente, mencionan que las políticas y prácticas, como expresión del proceso de planificación, deben ser acordes con los valores de la comunidad, en función de

promover una cultura organizacional basada en la integridad, la identidad con los objetivos y el comportamiento ético. Todos estos planteamientos son cónsonos con los hallazgos del modelo de evaluación de la función administrativa de planificación de la presente investigación, por cuanto, se resalta la importancia de los objetivos y de las estrategias de participación ciudadana.

Por su parte, Silva et al (2010), en su estudio sobre las funciones administrativas para el desarrollo efectivo de las actividades del consejo comunal José Leonardo Chirinos, Los Frailes de Catia, barrio Macayapa, Parroquia Sucre del Municipio Libertador, Distrito Capital, encontraron que los integrantes del consejo comunal conocen la importancia que tiene el proceso de planificación, sin embargo, presentan debilidades en la aplicación del mismo.

Igualmente, Amaro et al (2011), al evaluar un manual de funciones administrativas dirigido al Consejo Comunal Sector 4, de la Urbanización La Carucieña, Barquisimeto, Estado Lara”, encontraron que existía escasa información necesaria para desplegar un servicio pertinente y eficaz que fuere satisfactorio para las necesidades inmediatas de la comunidad y que el éxito en la gestión del consejo comunal se asociaba a la aplicación efectiva de las funciones gerenciales. Lo planteado, denota fallas vinculadas con el proceso de planificación, puesto que sin información no se puede planificar y mucho menos debatir y elaborar objetivos o aplicar estrategias de participación ciudadana.

Otra investigación de interés que arrojó información relevante sobre la función administrativa a nivel de los consejos

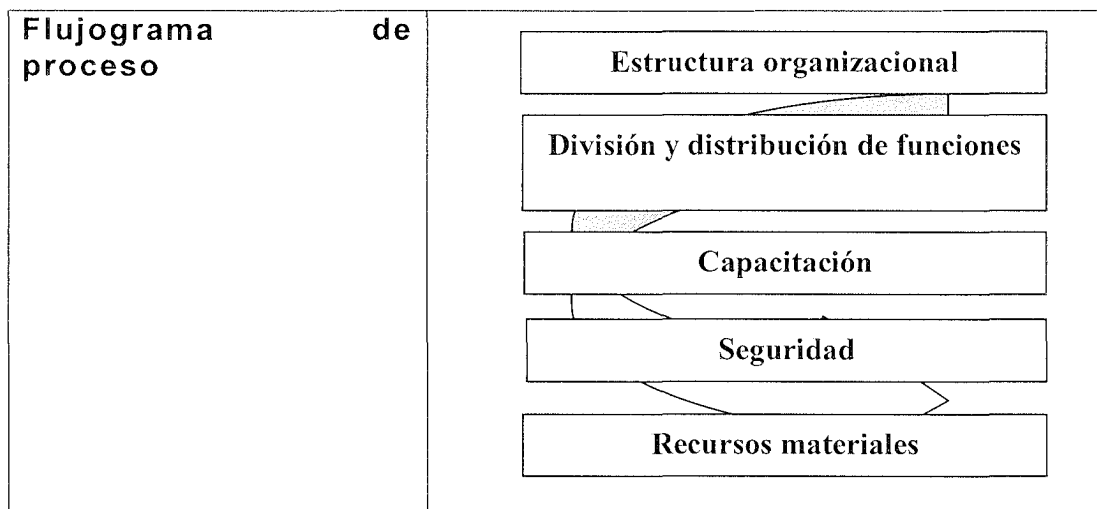
comunales, fue la realizada por Caldera et al (2012), quienes evaluaron el desarrollo y funcionamiento de los procesos administrativos del consejo comunal Unidad II Santa Isabel, de la Parroquia Juan Villegas, Municipio Iribarren, Estado Lara, encontrando que con una serie de talleres facilitados a los voceros y voceras del consejo comunal, se logró, en conjunto, definir y plasmar la misión, visión y objetivos que se querían alcanzar, así como también se obtuvo, en forma cooperativa, que cada uno de los miembros, identificara las funciones inherentes a la unidad a la cual pertenecen. Este hallazgo es congruente con el indicador de los objetivos de la presenta investigación, donde también se plasmó el requerimiento del establecimiento conjunto de los objetivos de planeación.

Así, con todo lo planteado, además de establecerse la importancia de la función administrativa de la planificación en la labor de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, se juzga la misma como de deber ser realizada en conjunto para elaborar objetivos y empleando estrategias de participación ciudadana, diagnóstico comunitario y priorización comunitaria de proyectos, complementándose con una serie de factores o elementos aportados por el estudio teórico de la misma, para el adecuado flujo de procesos.

Cuadro 14

Modelo de Evaluación de la función administrativa  
Organización

		Desarrollo
<b>Variables y dimensiones</b>	<b>y</b>	<b>Función administrativa de la organización</b>
<b>Indicador</b>		<p><b>1. División y distribución de funciones:</b> permitir sugerencias en su trabajo por parte de los otros miembros del consejo comunal; seleccionar las actividades de acuerdo con las prioridades; iniciar las actividades comenzando por los objetivos más sencillos (hubo percepción negativa de los mismos)</p> <p><b>2. Capacitación:</b> búsqueda de asesoría externa (percepción ambivalente)</p>
<b>Criterios de referencia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estructura organizacional:</b> relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad</li> <li>- <b>Seguridad:</b> conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas</li> <li>- <b>Recursos materiales:</b> Conjunto de bienes materiales para uso de una organización, con los cuales se pretende alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia</li> </ul>



**Nota. Elaborado por la autora**

El modelo de evaluación planteado en el Cuadro 14, es similar al anteriormente planteado. Así, se puede aportar a la función administrativa de la organización de los consejos comunales, tanto, la importancia de considerar los elementos de delimitación y asignación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y eficacia, como, los referidos a los procesos educacionales de carácter estratégico, aplicados de manera organizada y sistémica, mediante el cual, los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, además de modificar sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral; lo primero, define la división y distribución de funciones, resumiéndose en que las respuestas de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, permiten juzgarlo como de ser poco necesario; mientras que lo segundo conceptualiza la capacitación, aún cuando este aspecto se midió parcial y específicamente (en

términos de asesoría externa), encontrándose indefinición en su utilización como herramienta administrativa; todo vinculado a una estructura organizacional determinada, con bienes materiales pertinentes y con políticas de seguridad debidamente administradas.

Escobar Ochoa (2009), quien en su investigación, analizó los consejos comunales del Caserío Timonal del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara, fundamentado en una Auditoría Administrativa, con el hallazgo sobre la función administrativa de la organización en términos de destacar que la misma en un consejo comunal, es menos formal que la de una empresa; no obstante, recalcando que la estructura del mismo está establecida en la ley que regula su creación y funcionamiento. Así mismo, reconoce que para cada comisión, comité o miembro del consejo comunal, relacionándolo con los del colectivo de coordinación comunitaria, es decir, cargos de dirección, existen funciones acordes al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Finalmente, registra que en el consejo comunal, como en toda organización, están presentes los principios de: división del trabajo, especialización, autoridad y responsabilidad, centralización y espíritu de grupo. Así, los resultados planteados por el autor se relacionan con los hallazgos de los indicadores de la presente investigación, en cuanto a la división y distribución de funciones y la capacitación, aún cuando la percepción de los mismos fue negativa.

Igualmente, Álvarez y García (2011), realizaron una investigación sobre una propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales del consejo



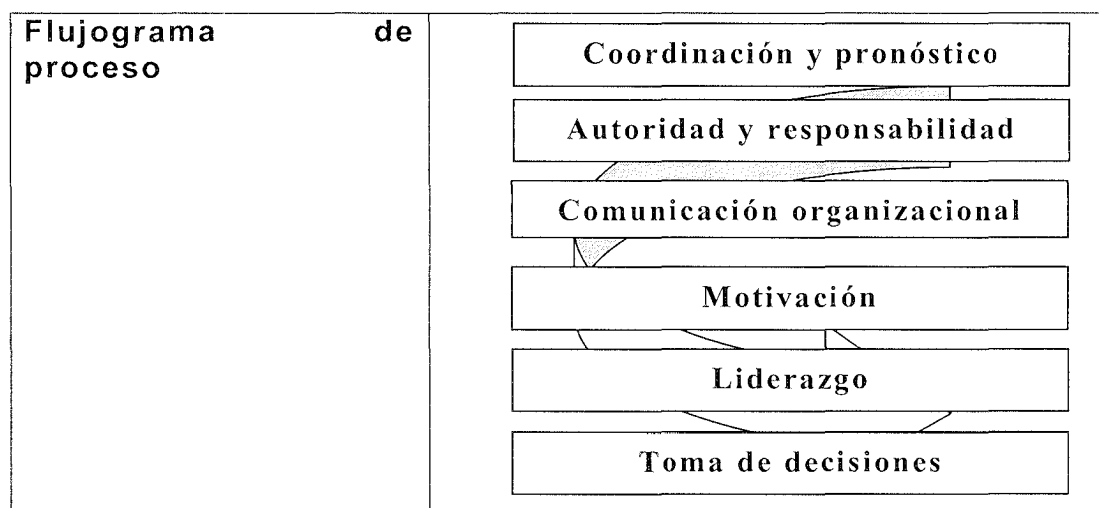
comunal de Papelón del Hatillo, Estado Miranda, con el hallazgo relevante y pertinente para la presente investigación, sobre que el consejo comunal, a pesar de tener conocimiento de ciertas estrategias para la evaluación de gestión y control administrativo, presenta la carencia de las bases del proceso administrativo, es decir, la planificación, la organización, la dirección y el control, lo cual es importante para alcanzar el logro de los objetivos y el aprovechamiento eficiente de los recursos materiales, técnicos y humanos. Así, se reconocen problemas en el manejo de las funciones administrativas, resaltando entre ellas, las referidas a la organización, lo que también se encontró en la presente investigación.

Así, con todo lo planteado, además de establecerse la importancia de la función administrativa de la organización en la labor de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, se califica la misma como de requerirse mejorarla, en términos de la división y distribución de las funciones, mediante: el permitir sugerencias en su trabajo por parte de los otros miembros del consejo comunal; (b) el seleccionar las actividades de acuerdo con las prioridades; y (c) el iniciar las actividades comenzando por los objetivos más sencillos. También se requiere la mejora de la capacitación, en términos de fomentar más formas de instrucción, tanto a lo interno del consejo comunal, como con la búsqueda de asesoría externa pertinente.

**Cuadro 15**

**Modelo de Evaluación de la función administrativa Dirección**

Variables y dimensiones	Desarrollo Función administrativa de la dirección
Indicador	<p><b>1. Autoridad y responsabilidad:</b> concentrar esfuerzos para el logro de los objetivos del consejo comunal (percepción negativa);</p> <p><b>2. Comunicación organizacional:</b> proponer al consejo comunal modos para lograr los objetivos (percepción negativa);</p> <p><b>3. Motivación:</b> se motiva la realización del trabajo dentro del consejo comunal y se realiza con entusiasmo la labor del consejo comunal (percepción positiva)</p> <p><b>4. Liderazgo:</b> concentrar esfuerzos para el logro de las metas de los consejos comunales (percepción positiva)</p> <p><b>5. Toma de decisiones:</b> apoyar la utilización de los recursos del consejo comunal para el logro de los objetivos (percepción positiva)</p>
Criterios de referencia	<p><b>- Coordinación:</b> es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido</p> <p><b>- Pronóstico:</b> es la anticipación de hechos futuros sobre la base de juicios efectuados de hechos pasados</p>



**Nota. Elaborado por la autora**

El modelo de evaluación planteado en el Cuadro 15, es similar a los anteriormente planteados. Así, se puede aportar a la función administrativa de la dirección de los consejos comunales, tanto, la importancia de considerar el reflejo completo de las categorías que se podrían considerar como factores o elementos de la dirección. De las cinco categorías o indicadores indagados en el cuestionario a los voceros y voceras principales, las respuestas de los ítems se consideraron como positivas para la motivación (se motiva la realización del trabajo dentro del consejo comunal y se realiza con entusiasmo la labor del consejo comunal); el liderazgo (concentrar esfuerzos para el logro de las metas de los consejos comunales); y la toma de decisiones (apoyar la utilización de los recursos del consejo comunal para el logro de los objetivos); mientras que para la autoridad y responsabilidad (concentrar esfuerzos para el logro de los objetivos del consejo comunal) y la comunicación organizacional (proponer al consejo comunal modos para lograr los objetivos),

fueron de opinión negativa. A lo anterior, se acota la existencia de procesos de apoyo que se relacionan con las funciones administrativas ya evaluadas, que no obstante, son fundamentales para el inicio y mantenimiento de la función administrativa de dirección. En este sentido, se hace referencia a la coordinación y el pronóstico, los cuales se definen y vinculan al flujograma de procesos de la matriz de análisis.

De los antecedentes revisados, resalta la investigación de Escobar Ochoa (2009), quien en su investigación, analizó los consejos comunales del Caserío Timonal del Municipio Andrés Bello del Estado Lara, fundamentado en una Auditoría Administrativa, con el hallazgo sobre la función administrativa de la dirección en términos de destacar dos aspectos: la comunicación y la motivación. Así, plantea que la comunicación es fundamentalmente oral en el seno de los consejos comunales, interpretándose como de ser así a nivel del colectivo de coordinación comunitaria y de las unidades que lo conforman. Además, señala que “la motivación es vital para impulsar, mover y conducir a los miembros del consejo comunal a la ejecución de actividades tendientes a alcanzar el logro de los objetivos en pro de los anhelos, deseos y las necesidades de la comunidad” (p. 333). En la presente investigación, el aspecto de la comunicación se encontró con dificultades, en términos del proponer a los integrantes de los consejos comunales modos diferentes para el logro de los objetivos, mientras que la motivación resultó ser beneficiada con una buena opinión, en relación con su aplicación *per se* y el entusiasmo de la labor dentro del consejo comunal.

Con todo lo planteado, además de establecerse la importancia de la función administrativa de la dirección en la labor de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, se aprecia la misma como de requerirse mejorarla, en términos de la autoridad y responsabilidad, mediante la concentración de esfuerzos para el logro de los objetivos del consejo comunal, por ejemplo, realizando talleres sobre técnicas de supervisión, y de la comunicación organizacional, a través del proponer al consejo comunal modos para lograr los objetivos, por ejemplo, sustituyendo las comunicaciones orales por escritas; todo esto, aunado al fortalecimiento de los estilos de liderazgo, motivación y toma de decisiones, complementado con acciones de coordinación y pronóstico.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Cuadro 16

Modelo de Evaluación de la función administrativa Control

		Desarrollo
<b>Variables y dimensiones</b>	<b>y</b>	<b>Función administrativa del Control</b>
<b>Indicador</b>		<p><b>1. Sistemas de información:</b> la información se utiliza para avanzar en la consecución de los objetivos (percepción positiva); la información se utiliza para superar los obstáculos que se pudiera presentar en el desarrollo de los planes y programas (percepción negativa)</p> <p><b>2. Manual de calidad:</b> se controlan las actividades que favorecen el logro de los objetivos propuestos (percepción positiva); evaluación del consejo comunal en cuanto al alcance de los objetivos propuestos (percepción negativa)</p>
<b>Criterios de referencia</b>		- <b>Retroalimentación:</b> etapa cualitativa y cuantitativa, que sirve de base para las fase de planeación, organización y dirección
<b>Flujograma de proceso</b>	<b>de</b>	<p>El diagrama muestra un ciclo de control administrativo. En el centro hay un cuadro con 'Manual de calidad' que contiene 'Claridad' y 'Gestión'. A la izquierda hay un cuadro con 'Formal' y 'Tecnología'. Abajo a la izquierda hay un cuadro con 'Sistemas de información'. A la derecha hay un cuadro con 'Retorno' y 'Homeostasis'. Abajo a la derecha hay un cuadro con 'Retroalimentación'. Flechas indican un flujo: 'Sistemas de información' apunta a 'Manual de calidad'; 'Manual de calidad' apunta a 'Retorno' y 'Homeostasis'; 'Retorno' y 'Homeostasis' apunta a 'Retroalimentación'; 'Retroalimentación' apunta a 'Formal' y 'Tecnología'; 'Formal' y 'Tecnología' apunta a 'Sistemas de información'. Además, hay una flecha que apunta desde 'Manual de calidad' hacia 'Retroalimentación'.</p>

Nota. Elaborado por la autora

El modelo de evaluación planteado en el Cuadro 16, es similar a los anteriormente planteados. Así, se puede aportar a la función administrativa del control de los consejos comunales, tanto, la importancia de manejar dos indicadores macro de su cabal funcionamiento, como lo son: los sistemas de información y el manual de calidad. Así, el sistema formal para recabar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de una determinada organización, en forma oportuna, eficaz y eficiente, se relacionó con la percepción positiva de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados en relación con el manejo de la información para el logro de los objetivos organizacionales, más no para superar las dificultades que pudieren presentarse en la ejecución de los proyectos. Además, el documento donde se menciona con claridad lo que hace la empresa para alcanzar la calidad, mediante la adopción del correspondiente Sistema de Gestión de la Calidad, presentó un indicador de percepción positiva, dado por el control de las actividades que favorecen el logro de los objetivos propuestos, acompañado de un indicador con percepción negativa, relacionado con la evaluación del consejo comunal en cuanto al alcance de los objetivos propuestos.

Todo lo anterior se complementa con la acción o proceso de retroalimentación, que viene a fungir como el elemento de integración de todas las funciones administrativas, al mantenerse control de los planes, objetivos y metas, y de la dirección y la organización, para hacerlas dinámicas y flexibles (Melinkoff, 2008).

Nuevamente, de los antecedentes revisados, resalta la investigación de Escobar Ochoa (2009), quien en su investigación, analizó los consejos comunales del Caserío Timonal del Municipio Andrés Bello del Estado Lara, fundamentado en una Auditoría Administrativa, con el hallazgo sobre la función administrativa del control en términos de destacar dos aspectos: el poco involucramiento de los miembros de los consejos comunales en las actividades de control, lo que debería interpretarse como que los integrantes del colectivo de coordinación comunitaria, y por ende, de sus respectivas unidades constitutivas, no lo realizan; y la existencia de una consideración sólo financiera del proceso de control, es decir, activar su práctica únicamente cuando se reciban recursos financieros del Estado. Los hallazgos planteados se podrían considerar como de ser complementados por los resultados de los indicadores de control de la presente investigación. Así, la utilización de la información, y más, de un sistema de información, podría contribuir a que los integrantes o voceros de los consejos comunales se involucren más en las actividades de control e incluso que trasciendan la visión sólo financiera del control. Igualmente, el manual de calidad como documento preciso y claro para llevar adelante las actividades de control y evaluación, contribuiría de gran manera a mejorar las falencias mencionadas. Finalmente, la consideración de retorno y homeostática de la información de salida, en este caso, la ejecución total o parcial de un proyecto del consejo comunal, debería ser el elemento integrador y disparador del proceso de funcionamiento administrativo.



Con todo lo planteado, además de establecerse la importancia de la función administrativa del control en la labor de los voceros y voceras de los consejos comunales estudiados, se aprecia la misma como de requerirse mejorarla, tanto en términos del sistema de información, como del manual de calidad. Así, para el primer indicador, el empleo de la información interna y externa, tanto para valorar el logro de los objetivos, como para superar las dificultades que se presenten en la ejecución de los proyectos del consejo comunal, se podría mejorar, por ejemplo, revisando no sólo la calidad del producto final, sino también la calidad de su proceso de diseño y elaboración. En cuanto a la mejora del manual de calidad, a través del manejo de las técnicas de control y evaluación para la valoración del cumplimiento de los objetivos organizacionales, se podría implementar una propuesta de gestión de mejora continua de conductas y procesos. Las propuestas de mejora planteadas se deberían fortalecer con estrategias formales de retroalimentación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La presente investigación, tuvo como propósito estudiar las funciones administrativas de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, durante el año 2013, del Municipio Campo Elías, Estado Mérida.

Las conclusiones por proceso administrativo evaluado son las siguientes:

La evaluación de la función administrativa de planificación a ser cumplida por los voceros y las voceras principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña mostró dos aspectos a considerar, por una parte, los objetivos, y por la otra, las estrategias de participación ciudadana y de priorización comunitaria de proyectos; siendo estos aspectos los que se consideraron más relevantes de estudiar, por cuanto, la misión, la visión, las políticas, los programas y los planes han sido suficientemente estudiados en investigaciones previas sobre los consejos comunales. En particular, los planes y programas constituyen un elemento normativo, por cuanto está establecido por la Ley que regula la creación y funcionamiento de los consejos comunales.

También se desprende de los resultados de la investigación, el requerimiento de contar con fuentes de información para el mejor funcionamiento del proceso de planificación, por cuanto las mismas, facilitan y nutren el debate

y la elaboración de objetivos y el de aplicación de estrategias de participación ciudadana; además, del requerimiento de elaborar los objetivos en forma conjunta.

Los voceros y voceras principales estudiados de los consejos comunales de la parroquia Fernández Peña consideran que la división y distribución de funciones dentro del consejo comunal es poco necesaria. Y en cuanto a la capacitación, no tienen una posición definida.

Además de considerar aspectos de división y distribución de funciones y de capacitación, la función administrativa de la organización comprende factores vinculados con una estructura organizacional determinada, con bienes materiales pertinentes y con políticas de seguridad debidamente administradas.

En cuanto a la estructura organizacional y la división y distribución de funciones destacan dos aspectos:

A.- Se considera que la estructura organizacional de un consejo comunal es menos formal que la de una empresa, y que la misma se encuentra determinada por Ley.

B.- Cada comisión, comité o miembro del consejo comunal, tiene funciones acordes al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En cuanto a la aplicación de la función administrativa de la dirección por parte de los voceros principales de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, se realiza parcialmente, por cuanto, los aspectos de liderazgo, motivación y toma de decisiones, se valoraron en forma positiva; mientras que los referidos a la autoridad y responsabilidad y la comunicación organizacional, fueron juzgados como negativos.

Por tanto, se debe fortalecer la concentración de esfuerzos para el logro de las metas de los consejos comunales, la motivación y el entusiasmo para la realización del trabajo dentro del consejo comunal y la utilización de los recursos del consejo comunal para el logro de los objetivos; así como buscar estrategias para estimular la concentración de esfuerzos para el logro de los objetivos del consejo comunal y para proponer al consejo comunal modos para lograr los objetivos. En definitiva, la dirección administrativa requiere fundamentalmente de motivación y comunicación.

En cuanto a la confirmación de la aplicación del control por los voceros principales en los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, se logra parcialmente, debido a que se valora positivamente el manejo de la información para el logro de los objetivos organizacionales y el control de las actividades que favorecen el logro de los objetivos propuestos; no obstante, se valora negativamente, el manejo de la información para superar las dificultades que pudieren presentarse en la ejecución de los proyectos y la evaluación del consejo comunal en cuanto al alcance de los objetivos propuestos.

De las investigaciones revisadas resaltan tres aspectos: el poco involucramiento de los miembros de los consejos comunales en las actividades de control, la existencia de una consideración sólo financiera del proceso de control y el proceso de retroalimentación como elemento de integración de las funciones administrativas.

La valoración global e integral del desempeño del proceso administrativo de los voceros principales en los consejos

comunales de la Parroquia Fernández Peña, mostró un manejo y aplicación incompleto de las funciones que comprende el proceso administrativo, requiriéndose un mejor conocimiento de las mismas, así como su adaptación al nivel educativo de los voceros y voceras de los consejos comunales.

Se debe considerar al proceso administrativo como la administración puesta en acción, bajo la perspectiva de que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que todo funcione bien. En otras palabras, el proceso administrativo permite: (a) movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos a los que tienen acceso los consejos comunales; (b) determinar cómo crear las oportunidades de actuación de los voceros y voceras de los consejos comunales; y (c) establecer un clima favorable al desarrollo del mismo.

### **Recomendaciones**

- 1- La planificación se debe realizar en concordancia con los valores de la comunidad, para promover una cultura organizacional basada en la integridad, la identidad con los objetivos y el comportamiento ético.
- 2- Se requiere mejorar la función administrativa de organización mediante: (a) el permitir sugerencias en su trabajo por parte de los otros miembros del consejo comunal; (b) el seleccionar las actividades de acuerdo con las prioridades; y (c) el iniciar las actividades

comenzando por los objetivos más sencillos. También se requiere la mejora de la capacitación, en términos de fomentar la: búsqueda de asesoría externa pertinente.

- 3- Fortalecer los estilos de liderazgo, motivación y toma de decisiones, complementado con acciones de coordinación y pronóstico, mediante la realización de talleres sobre técnicas de supervisión, y de comunicación organizacional, además de sustituir las comunicaciones orales por escritas.
- 4- Mejorar la función administrativa del control y por ende, la rendición de cuentas, mediante la revisión no sólo de la calidad del producto final, sino también la calidad de su proceso de diseño y elaboración, en conjunto con la implementación de una propuesta de gestión de mejora continua de conductas y procesos, con estrategias formales de retroalimentación.
- 5- Diseñar manuales de procedimientos administrativos adaptados a las realidades de los contextos de formación educativa y/o profesional y de ubicación geográfica de los voceros y voceras de los consejos comunales.
- 6- Implementar la metodología del taller, para la enseñanza de las funciones administrativas, puesto que constituye una herramienta didáctica eficaz por su rápida ejecución en el tiempo y permite la incorporación de la plenaria y dramatización de comportamientos, además, desde el punto de vista del participante puede obtener un conocimiento preciso, bajo un esquema de participación

atractivo que le asegura un aprendizaje sencillo y efectivo.

- 7- Hacer entrega de la presente investigación a los consejos comunales de la parroquia Fernández Peña, del Municipio Campo Elías a fin de que asuman el reto de mejorar la acción administrativa de los voceros y voceras principales en los consejos comunales que formaron parte de este estudio.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS

- Álvarez, E. y García, S. (2011). *Propuesta para evaluar la gestión y control administrativo de los proyectos sociales de los Consejos Comunales. Caso: Consejo Comunal de Papelón del Hatillo, Estado Miranda*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado. Universidad Nueva Esparta. Disponible en: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/364/3/TG4527%20resumen.pdf> [Consulta: 2013 Marzo 16]
- Amaro, L., Castillo, Y., Figueredo, Y. y López, I. (2011). *Evaluación de un manual de funciones administrativas dirigido al consejo comunal Sector 4 Urbanización La Carucieña, Barquisimeto Estado Lara*. [Trabajo en línea]. Trabajo de grado. Programa Nacional de Formación en Administración. Universidad Politécnica Territorial de Lara. Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Evaluacion-De-Un-Manual-De-Funciones/4761456.html> [Consulta: 2013, Noviembre 20]
- Aranguren, W (2009). De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental. *Visión Gerencial*, 8(1): 5-23.
- Arias F. (2009). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología. Científica. Episteme. Caracas.
- Ávila Vega, J. A. (2006). *El ABC de los Consejos comunales*. [Libro en línea]. Disponible en: [www.orestesenlared.com.ve/Investigacion/abcdelosconsejoscomunales.doc](http://www.orestesenlared.com.ve/Investigacion/abcdelosconsejoscomunales.doc) [Consulta: 2013 Diciembre 12]
- Bittar Mardelly, G. (1991). *Principios básicos de gerencia y administración de empresas*. Caracas: Ediciones Librería Destino.
- Canelón Urbina, V. (2011). *Análisis de los procedimientos administrativos de los bancos comunales de la Parroquia El*



Corozo, Municipio Maturín Estado Monagas. [Trabajo en línea]. Trabajo de grado. Disponible en: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4397/1/32.21\\_C212.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4397/1/32.21_C212.pdf) [Consulta: 2014 Octubre 31]

Casanova, M. A. (1998). *Manual de evaluación educativa*. 3ª. Edición. Madrid: La Muralla.

Castaño Duque, G. A. (2004). *Seminario de teoría administrativa*. [Libro en línea]. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014> [Consulta: 2013 Diciembre 12]

Caldera, D., Carrasco, I., Domínguez, E., Ferrini, A., Granado, M. y Toro, Y. (2012). *Evaluación del desarrollo y funcionamiento de los procesos administrativos del consejo comunal Unidad II Santa Isabel de la Parroquia Juan Villegas Municipio Iribarren del Estado Lara*. [Trabajo en línea]. Trabajo de grado. Disponible en: <http://unidad2santaisabel4300.blogspot.com/2013/04/proyecto-consejo-comunal-unidad-ii.html> [Consulta: 2013 Marzo 15]

Certo S. (1993). *Administración Moderna*. México: McGrawHill Interamericana.

Constitución (enmendada). (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.908, febrero 19, 2009.

Corredor, H. (2008). *La Planificación Estratégica. Perspectiva para su aplicación*. Vadell. Venezuela.

Chang Rivero, M. y Acuña Díaz, J. M. (2014). Indicadores de gestión para consejos comunales del Municipio Guanare. [Artículo en línea]. *INVESTIGACIONES INTERACTIVAS COBAIND Volumen IV N° 23*, pp. 44-64. Disponible en: <http://cobaind.com/pdfs/revistas/Vol%204%20->

%20N%2023%20-%20Abril%202014.pdf#page=44 [Consulta: 2014 Octubre 31]

Chávez Frías, H. (2007). *Ahora la Batalla por el Sí*. Discurso de presentación del Proyecto de Reforma Constitucional ante la Asamblea Nacional. Mérida: Talleres gráficos de la imprenta de Mérida, C.A.

Chiavenato Idalberto. (2010). *Administración en los nuevos Tiempos*. McGrawHill. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw-Hill. México.

Correa Uribe, S., Puerta Zapata, A. y Restrepo Gómez, B. (1996). *Investigación evaluativa*. [Libro en línea]. Composición electrónica: ARFO Editores e Impresores Ltda. Diciembre de 2002. Disponible en: [sites.google.com/site/luisrosalesupel/InvEvaluativaMdulo6.pdf](http://sites.google.com/site/luisrosalesupel/InvEvaluativaMdulo6.pdf) [Consulta: 2014 Marzo 15]

Dávila Fernández, P. E. (2008). *Consejos comunales*. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Díaz M., J. R. y Rodríguez, S. (2005). *Desarrollo organizacional aplicado a la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra del estado Monagas*. [Trabajo de investigación en línea]. Universidad de Oriente. [Consulta: 12 febrero 2014] Disponible en: [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/64/1/TESIS-352.2\\_D682\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/64/1/TESIS-352.2_D682_01.pdf)

Dirección Estatal del Poder Popular de Participación Ciudadana. Gobernación del Estado Mérida. (2013). [Consejos comunales registrados]. Datos no publicados.

Escobar Ochoa, M. (2009). *Análisis de los Consejos Comunales del Caserío Timonal del Municipio Andrés Bello del*

*Estado Lara, Fundamentado en una Auditoria Administrativa.* [Trabajo en línea]. Trabajo de Ascenso para optar a la categoría de agregado en el escalafón de personal docente y de investigación. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/T170D.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T170D.pdf) [Consulta: 2013 Marzo 1]

FONDEMI. (2011). *Módulo formativo. Consejos comunales.* [Documento en línea]. Fondo de Desarrollo Microfinanciero. Disponible en: <http://www.orestesenlared.com.ve/Consejocomunal/Moduloforativodeconsejocomunales.pdf> [Consulta: 2013 Noviembre 30]

García-Guadilla, M. del P. (2008). *Poder popular y límites de la democracia participativa en Venezuela: la experiencia de los consejos comunales.* [Conferencia en línea]. II Conferencia de la Sección Venezolana de la Latin American Studies Association (LASA). Caracas. Disponible en: <http://svs.osu.edu/documents/M.P.GarciaGuadilla-PODERPOPULARYLIMITESDELADEMOCRACIAPARTICIPATIVA.pdf> [Consulta: 2013 Octubre 11]

Guédez, V. (1998). *Gerencia, Cultura y Educación.* Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum J. W. (2002). *Administración: un enfoque en competencias.* Bogotá: Thomson Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación.* Cuarta edición. México: McGraw Hill/Interamericana de Editores, S.A. de C.V.

Herrera Brito, H. (2008). *Manual de organización de los consejos comunales.* Caracas: Liven Editores, C.A.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Tercera edición. Caracas: Fundación Sypal.

Koontz, H. y Weihrich, H (1998). *Administración. Una perspectiva global*. Sexta edición. México: M<sup>c</sup>.GrawHill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2001). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.305, Diciembre 17, 2001.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.335, Diciembre 18, 2009e

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.013 (extraordinario), Diciembre 23, 2010e

Legislación Económica, C.A. (2010). Guía práctica de los Consejos Comunales. Caracas: Legislación Económica, C.A.

Manuel Y.S.S. (2007). *Como construir un consejo comunal en Venezuela*. [Documento en línea]. Manual Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/consejo-comunal-venezuela/consejo-comunal-venezuela2.shtml> [Consulta: 2013 Septiembre 28]

Machado M. J. E. (2008). *Estudio de los consejos comunales en Venezuela*. [Documento en línea]. Fundación Centro Gumilla. Disponible en: <http://gumilla.org/files/documents/Estudio-Consejos-Comunales01.pdf> [Consulta: 2013 Septiembre 28]

Machado M. J. E. (2009). Participación social y consejos comunales en Venezuela. [Artículo en línea]. *Rev. Venez. de Econ. y Ciencias Sociales*, vol. 15, n° 1 (ener.-abr.), pp. 173-185. Disponible en:

<http://www.plataformademocratica.org/Publicaciones/16362.pdf>  
[Consulta: 2014 Octubre 31]

Melinkoff, R. V. (2008). *Los Procesos Administrativos*.  
Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Nuevo compendio de leyes. Publicadas desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 21 de diciembre de 2010. Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011 (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.

Nuevo compendio de leyes. Publicadas desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 21 de diciembre de 2010. Ley Orgánica de Contraloría Social. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011 (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.

Parra (2009). *Universidad Creativa*. Colección Jesús Enrique Losada. Ediluz. Maracaibo.

República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional (2010). *Ley Orgánica de Los Consejos Comunales*. Edición electrónica. [www.asambleanaciona.gob.ve](http://www.asambleanaciona.gob.ve). [Consulta: 2010 Marzo 16]

República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial*.1182. Año MMVI/mes VII del 7 de Julio de 2006.

Reyes Ortega, M. M. (2010). *Evaluación administrativa de una empresa de tela no tejida*. [Tesis en línea]. Instituto Politécnico Nacional. México. Disponible en: <http://tesis.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/7603/1/A2.783.pdf> [Consulta: 2013 Octubre 26]

Rojas C. (2009). *Desarrollo Gerencial Estratégico para optimizar el desempeño Gerencial del personal Directivo de I y II*

*Etapa de Educación Básica*. Tesis de Grado. Maracay. Venezuela.

Sandoval Samuel, M. Y. (2007). *Como construir un consejo comunal en Venezuela*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/consejo-comunal-venezuela/consejo-comunal-venezuela2.shtml#> [Consulta: 2013 Octubre 26]

Silva, G., Villadiego, N. y Romero, H. (2010). *Funciones Administrativas para el Desarrollo Efectivo de las Actividades del Consejo Comunal José Leonardo Chirinos, Los Frailes de Catia, barro Macayapa, Parroquia Sucre del Municipio Libertador Dtto Capital*. [Resumen en línea]. Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armadas Nacional (UNEFA). Venezuela. Disponible en: [http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/?q=node/204579&backtoelection=repo/Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional UNEFA](http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/?q=node/204579&backtoelection=repo/Universidad+Nacional+Experimental+Politécnica+de+la+Fuerza+Armada+Nacional+UNEFA) [Consulta: 2013 Octubre 25]

Sotomayor, A. A., González Burnes, J. E. (1997). *Control Interno*. México: M<sup>c</sup>GrawHill Interamericana de México.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.

Universidad Nacional Abierta (2010). *Currículum. Material de apoyo docente*. Caracas. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fedupel. Caracas. Venezuela.

Valero, J. (2009). *La Planificación como Sistema en el Contexto de las Organizaciones*. El Cronista. Barquisimeto.

Varela Contreras, Yanelly (2009). *El Adiestramiento*. CCS. Madrid. España.

Villegas Moreno, J. L. (2012). ¿Es viable la instauración del Estado Comunal? *SIC*, 85(750): 436-439.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**

**[Cuestionario]**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA  
MÉRIDA-VENEZUELA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS VOCEROS PRINCIPALES**

Mérida, Abril de 2013

134

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

Mérida, Abril de 2013

Estimado Vocero Principal

Presente.-

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos rotundos en la labor que realiza dentro del consejo comunal.

Con el fin de contribuir en el mejor desempeño de sus actividades, se está elaborando un trabajo de investigación, a nivel de post-grado, denominado “Estudiar las funciones administrativas en los voceros principales de los consejos comunales de la Parroquia Fernández Peña, en el año 2013” y en virtud de que el desarrollo de este trabajo amerita de información, se ha elaborado un cuestionario que requiere ser respondido de manera objetiva por su persona. Es importante destacar que el cuestionario no requiere de su identificación personal.

Expresándole el más profundo agradecimiento por su participación, me despido.

Atentamente,

Lic. Milagros Cadenas

## Instrucciones

A continuación se presenta una serie de enunciados para ser respondidos *ubicándose en su ámbito de trabajo* y tomando en cuenta las siguientes instrucciones.

Marque con una "X" la opción que usted crea mas conveniente, de acuerdo a la nomenclatura siguiente.

- |                   |    |
|-------------------|----|
| 5.- Siempre       | S  |
| 4.- Casi Siempre  | CS |
| 3.- Algunas Veces | AV |
| 2.- Rara Vez      | RV |
| 1.- Nunca         | N  |

Las respuestas son confidenciales. Se les agradece seleccionar una sola alternativa.

### Cuestionario

Nº	ASPECTOS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
		S	CS	AV	RV	N
1	Realiza el diagnóstico de necesidades conjuntamente con su comunidad.					
2	Toma en cuenta las prioridades expresadas por la comunidad al momento de seleccionar un proyecto comunitario para su ejecución.					
3	Determina conjuntamente con los demás miembros del consejo comunal los objetivos a alcanzar para la comunidad.					
4	Desarrolla objetivos conjuntamente con la comunidad.					
5	Desarrolla objetivos conjuntamente con el consejo comunal.					
6	Permite sugerencias en su trabajo por parte de los demás miembros del consejo comunal.					
7	Busca asesoría externa para el desarrollo de su trabajo.					
8	Selecciona las actividades a cumplir de acuerdo a las prioridades.					
9	Inicia las actividades comenzando por los objetivos más sencillos					
10	Concentra esfuerzos en que el consejo comunal logre los objetivos previstos					
11	Concentra esfuerzos para el logro de las metas.					
12	El Colectivo de Coordinación Comunitaria utiliza recursos del consejo comunal para el logro de los					

	objetivos.					
13	El Colectivo de Coordinación Comunitaria propone al consejo comunal modos para lograr objetivos					
14	Motiva la realización del trabajo en el consejo comunal					
15	Desarrolla el trabajo con entusiasmo.					
16	Controla que sus actividades favorezcan el alcance de los objetivos propuestos.					
17	Evalúa que en el consejo comunal se alcancen los objetivos propuestos.					
18	La unidad de contraloría del consejo comunal informa cómo superó los obstáculos encontrados en el desarrollo de sus actividades.					
19	La unidad de contraloría del consejo comunal informa sobre el avance en los objetivos que se propuso.					

www.bdigital.ula.ve

**ANEXO B**

**[Validación]**

Instrumento para la Validación del Cuestionario dirigido a los integrantes de la muestra.

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				

Marque con una X la opción que seleccione

CRITERIOS	APRECIACION		CUALITATIVA	
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	X			
Claridad de la Redacción de los ítems	X			
Pertenencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			

**Apreciación Cualitativa**

www.bdigital.ula.ve

**Observaciones**

Se recomienda mejorar la redacción de los objetivos

**Nombre y Apellido del Validador:** Elizabeth Torres Rivas

**Cédula de Identidad:** 4491781

**Profesión:** Economista

**Maestría o Doctorado:** Doctorado en Formación, Desarrollo y Empleo ;  
MSc. Estadística

**Firma:** Elizabeth Torres Rivas



Instrumento para la Validación del Cuestionario dirigido a los integrantes de la muestra.

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1	✓				
2	/				
3	/				
4	/				
5	/				
6	✓				
7	/				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				

Marque con una X la opción que seleccioné.

CRITERIOS	APRECIACIÓN		CUALITATIVA	
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	/			
Claridad de la redacción de los ítems.		X		
Pertenencia de las variables con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de aplicación.		X		

Apreciación Cualitativa

*Muy buena*

www.bdigital.ula.ve

Observaciones

Nombre y Apellido del Validador

*Juan Carlos Delgado B*

C.I.

*3523109*

Profesión:

*Ingeniero, Master en Plane y Administrac.*

Maestría o Doctorado

*Doctor en G. Comerciales*  
*Doctor en G. Humanas*

Firma:

*[Handwritten Signature]*

**Instrumento para la Validación del Cuestionario dirigido a los integrantes de la muestra.**

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1	✓				
2	/				
3	/				
4		/			<i>Ajustar</i>
5	✓				
6	/				
7	/				
8					
9	/				
10	/				
11	/				
12	/				
13	/				
14	/				
15	/				
16		/			<i>Ajustar</i>
17		/			<i>Ajustar</i>
18		✓			<i>Ajustar</i>
19		✓			

Marque con una X la opción que seleccione.

CRITERIOS	APRECIACION		CUALITATIV-	
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	✓			
Claridad de la redacción de los ítems.	✓			
Pertenencia de las variables con los indicadores.	✓			
Relevancia del contenido.	✓			
Factibilidad de aplicación.	✓			

Apreciación Cualitativa

*Excelente*

Observaciones

*Ajuste los ítems indicadores, respecto al marco teórico.*

Nombre y Apellido del Validador Judyn Rodríguez Rodríguez

C.I. 3.788.529

Profesión:

Lic. en Educación Pre-escolar

Maestría:

Gerencia Educativa

Doctorado:

Firma: Judyn Rodríguez

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve  
ANEXO C  
[Matriz de Datos- Confiabilidad]

### Matriz de Confiabilidad

Funciones Administrativas																			
Ítem	Planificación					Organización				Dirección					Control				
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	4	5	5	5	5	1	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	4	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	4	5	5	5
4	5	3	5	3	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5
6	4	3	5	4	3	4	5	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5
7	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	3	4	1	1	5	1	5	5	5

Continuación Matriz de Confiabilidad

Ítem	Planificación					Organización				Dirección					Control				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
8	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	3	2	3	3	3	3	5	5
9	5	3	4	5	3	5	1	1	5	5	2	3	4	4	5	5	3	4	4
10	5	5	4	5	4	5	2	1	5	5	2	5	1	5	5	4	5	5	5
11	4	3	3	4	3	3	5	1	3	2	3	3	5	1	3	3	5	3	4
12	5	4	4	5	4	5	5	1	4	5	2	5	2	5	5	5	4	4	3
13	5	3	5	5	3	5	3	1	5	5	3	5	1	4	5	5	4	3	3
14	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	5	2	5	3	4	4
15	4	4	3	4	5	5	5	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	5