



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COORDINACIÓN DE DERECHO ADMINISTRATIVO**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN COMO
HERRAMIENTAS DE SOPORTE PARA LA UNIDAD DE
CONTRALORÍA SOCIAL DEL CONSEJO COMUNAL VISTA HERMOSA
DE LA PARROQUIA LA VEGA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL
DISTRITO CAPITAL.**

Autor:

Abg. Luís Omar Sánchez Briceño.

C.I: 16.533.297

Tutor:

Abg. Esp. Edward Ceballos Méndez.

Mérida, Abril del 2012.

Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por su luz, por ser mi guía, por las cosas buenas que me ha dado y sobre todo por haberme dado el regalo más bello del mundo..Mi familia..

A las personas más importantes en mi vida, mis padres: Rosa y Omar, quienes han sabido soportar el sacrificio al que les he sometido y se sienten orgullosos de ver realizada una de mis aspiraciones como Abogado.

A mis hermanas: Francielys y Rosialys, con su apoyo pude cristalizar unas de las primeras metas en mi vida.

A mi grupo....Uds Saben quienes son! Gracias.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido para alcanzar y lograr este anhelado sueño..... Gracias de todo corazón!!.

Www.bdigital.ula.ve

Luís Omar.

Reconocimiento

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso y la Santísima Virgen Milagrosa, por haberme permitido culminar una de mis metas, iluminándome al camino de la honestidad y la verdad.

A mi madre: Rosa, motivo de mi existencia e inspiración para seguir adelante.

A mi padre: Omar, quien con su gran amor y consejo supo orientarme y comprenderme en los momentos difíciles que se presentaron.

A mi Tutor Abg. Edward Ceballos, por sus asesorías, orientaciones, sugerencias y opiniones que influyeron decisivamente a perfeccionar este Trabajo de Grado y además por su apoyo incondicional, desde que inicié mis estudios en la Especialidad en Derecho Administrativo, demostrando ser un ser humano excepcional.

A la casa de estudios Universidad de los Andes por formarnos como unos profesionales integrales.

A mis amigos y compañeros de estudios, quienes me acompañaron en este camino, compartiendo todos sus conocimientos y experiencias, ayudándome a mantener el ritmo de trabajo necesario para alcanzar unas de mis metas anheladas "El éxito".

A todos y cada uno de nuestros profesores, los cuales en esta Especialidad dedicaron su tiempo, conocimiento y que contribuyeron en mi formación académica.

Gracias por todo

Luís Omar.

Reconocimiento

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	pp. 1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	16
Participación Ciudadana	16
Consejos Comunales	20
Planificación y Gestión Pública	25
Unidad de Contraloría Social	31
Unidad Ejecutiva del Consejo Comunal	33
Vinculación Institucional de los Consejos Comunales	34
Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria	37
Sistema de Control de Gestión	39
Control de Gestión	43
Dimensiones del Control de Gestión	48
Los Sistemas de Control para una gestión estratégica, eficiente y Eficaz.	51
Los Indicadores como herramientas para el Control de Gestión	52
Cuadro de Mando	54
Fases del Control de Gestión	55
Control Social	59
Basamento Legal	67
Definición de Términos Básicos	79
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	85
Diseño de la Investigación	85
Tipo de Investigación	86
Población	87
Muestra	87
Técnicas e instrumentos para la recolección	88
Técnicas de Análisis de Datos	89
Procedimientos de la Investigación	90
Validez	91
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	93

Diagnóstico de la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital con relación al control de gestión.	93
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN COMO
HERRAMIENTAS DE SOPORTE PARA LA UNIDAD DE CONTRALORÍA
SOCIAL DEL CONSEJO COMUNAL VISTA HERMOSA DE LA
PARROQUIA LA VEGA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL
DISTRITO CAPITAL.**

RESUMEN

En el establecimiento de esta sociedad democrática, participativa y protagónica, todos los ciudadanos tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos. En tal sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, también incluye la participación popular en la formación, ejecución y control de la gestión pública como medio necesario para lograr el protagonismo que al final conducirá al desarrollo, individual y colectivamente. Es por tal razón que el Estado tiene la obligación y el deber de facilitar que se generen las condiciones más favorables para practicar la participación. De esta manera, surgen los consejos comunales, como instancias de participación organizada para ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos que respondan a las necesidades de las comunidades. Pero integrando el consejo comunal, se encuentra la Unidad de Contraloría Social que es un ente que evalúa la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos. Dentro de este esquema se desarrolló el presente trabajo, cuyo objetivo general es diseñar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega. Es un trabajo documental y de campo, no experimental, de modalidad proyecto factible y de nivel descriptivo. La conclusión más importante que se logró fue que la estrategia de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Control Social en estudio, busca solventar las debilidades detectadas en el diagnóstico, de asegurar que las actividades de evaluación de la gestión comunitaria y de vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos, se realicen de la forma deseada y contribuyan al logro de los objetivos, y de asegurar que se realicen las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria.

Descriptores: Control de gestión, Unidad de contraloría social, consejo comunal.

Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al artículo 6 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela el gobierno de Venezuela y de las entidades políticas que lo componen es y será siempre democrático y participativo. Dentro de este contexto, un consejo comunal es una forma de concretar esa característica participativa y es a su vez una forma de organización de la comunidad, donde el mismo pueblo es quien formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas, asumiendo así, el ejercicio real del poder popular, es decir, poniendo en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad.

Sobre este eje de participación ciudadana, surge entonces la propuesta de la Contraloría Social, para todo lo que esté vinculado con el control, la vigilancia y la supervisión de las obras servicios y programas sociales que se ejecuten a través de los órganos de la administración pública, específicamente en las áreas de competencia del municipio.

Por otra parte, se puede decir que la misión de la contraloría social es lograr que juntos, gobierno y ciudadanía trabajen ambos en lo relativo a la vigilancia y a la evaluación de la gestión pública, utilizándola como mecanismo idóneo de control preventivo. Esta vigilancia, resulta de relevancia en la aplicación de recursos y operación de programas de desarrollo social, para así garantizar que sus beneficios lleguen íntegramente al pueblo, evitando así su utilización en favor de intereses ajenos al beneficio común.

El presente trabajo pretende diseñar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital quedando estructurado de la siguiente manera: Capítulo I. El problema. Capítulo II. Marco Teórico. Capítulo III. Marco Metodológico. Capítulo IV. Presentación y Análisis de los Resultados.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, finalmente se presentan las referencias bibliográficas que sustentan las teorías revisadas para la realización de la investigación.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El avance de los procesos de democratización y descentralización en América Latina colocan nuevamente a las municipalidades como centro del debate respecto a la organización y modernización del Estado y en particular, en la búsqueda de una mejor asignación de responsabilidades y recursos que promuevan una eficaz prestación de servicios y una administración eficiente de los recursos públicos. Al respecto, Echebarría (2000), señala que:

Estas reformas se viven en un ambiente de mayor participación de la comunidad en los asuntos locales, junto a un proceso de mayores competencias como ejecutores de gestión local, acompañadas, en menor medida, de capacidades para la generación de recursos propios y movilización de otras fuentes (p.27).

Por tal razón, Barrios (1998), sostiene que: “este desarrollo del proceso descentralizador, en el contexto de la globalización, implica un desafío aún mayor, consistente en generar dinámicas tendientes a fortalecer a las ciudades como centros de prácticas productivas, políticas, culturales y sociales” (p. 74). En esta concepción, Borja y Castell (1997), exponen que:

Los gobiernos locales se convierten en gestores y promotores del desarrollo económico y social local. Para responder a este desafío, a nivel urbano deben generarse condiciones competitivas, estimular el esfuerzo fiscal y crear fuentes innovadoras de generación de recursos propios y

promover los adecuados incentivos que, en últimas, permitan un mejoramiento de la calidad de vida de la población (p. 31).

De este modo, la llamada modernización de la gestión pública, debe reconocer y asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales que, obviamente, puede ser contempladas desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis. Es por esto, que ni la reforma del Estado ni la de sus Administraciones Públicas se justifican en sí mismas, sino porque sean necesarias para garantizar el desarrollo de los pueblos, de allí que se posicione en la actualidad la idea de ver al Estado como matriz institucional integradora de las dimensiones políticas, económicas y sociales del desarrollo, dentro de la noción de gobernabilidad democrática.

De manera que, en el sector público, el control de gestión viene a ser como sinónimo de administrar, incluyendo el proceso de toma de decisiones, ya que este proceso, se traduce en la administración y cuidado de bienes del Estado. Por ello, la distribución y uso adecuado de los recursos disponibles en una entidad pública, así como los efectos e impactos de las decisiones tomadas en su administración, definen parte de los resultados de la gestión pública.

Al respecto, Amat (2003), define el control de gestión como “el proceso fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada o contribuyan a la consecución de los objetivos globales” (p. 26). De igual forma, el control de gestión parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y a su vez, exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto.

Por esta razón, el Estado Venezolano se ha dado a la tarea de crear instituciones que sirvan de apoyo a los programas sociales, con el propósito de brindar a las familias venezolanas la posibilidad de darle atención a aquellos grupos familiares de menores recursos económicos. Por lo que, las

Gobernaciones y Alcaldías deben estar insertas en un proyecto de país, en donde las responsabilidades deben ser compartidas. Así mismo, esto lleva a inducir que el control de gestión debe estar orientado a mejorar el desempeño y funcionamientos de estas organizaciones dentro del proceso de descentralización.

En este sentido, la creación de estructuras de contraloría social, adaptadas a las realidades de cada comunidad o colectivo, sin duda, coadyuvaría a la solución de muchas irregularidades que se presentan dentro de la gestión pública y, al mismo tiempo, donde cada uno de los poderes del Estado converjan en la solución de las diferentes áreas o situaciones planteadas. Al referirse sobre la situación de la administración pública, Russian (2004), en su informe anual, informa de manera categórica:

Los resultados de la labor contralora demuestran que subsisten en la Administración, deficiencias como carencia de un sistema de control interno eficiente, ausencia de criterios de planificación para la inversión de los recursos, estructuras excesivamente burocráticas, funcionarios con baja capacidad gerencial y actos que atentan contra el patrimonio público y la moral administrativa (p. 38).

Tal situación, indica claramente que el problema de una sana administración pública requiere, necesariamente, del control social, y la creación de nuevas formas organizativas y asociativas en la sociedad, de mayor voluntad social para combatir la corrupción, así como el reconocimiento por parte de los responsables de dirigir los órganos de la administración burocrática en todos sus niveles, con el fin de darle legalidad a todos los órganos contralores del Estado y la sociedad en su conjunto.

Por tal razón, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 brinda el escenario para afianzar las bases de la participación ciudadana en los asuntos públicos como lo establece en los Artículos 51, 62, 66, 132, 141, 158, 166, 168, 173, 178, 182, 184 y 274, artículos que se

extendieron a otras leyes, estatales y municipales, en leyes orgánicas, especiales, ordenanzas y reglamentos como la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

Por ello, se puede observar las constantes denuncias de irregularidades incidentes por ciudadanos que se benefician de las inversiones hechas por la municipalidad en las comunidades, a su vez se observa los deseos de las comunidades en administrar los recursos que les son asignados, percibiendo los deseos de las comunidades de hacer que los recursos asignados sean suficientes. Entonces, es que se da el acercamiento mediante asambleas propuestas y dirigidas por funcionarios de la Alcaldía Libertador del Distrito Capital conjuntamente con la contraloría municipal y de los líderes de las comunidades, para orientar y proponer las asambleas de ciudadanos, atinentes a la conformación de comisiones de control fiscal.

De manera que, la incorporación de los ciudadanos en los asuntos públicos se ve fortalecida con la sanción de estas seis (6) leyes, tales como: Reglamento de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010), Ley Orgánica del Poder Popular (2010), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), Ley Orgánica de las Comunas (2010), Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2020) y Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). Sin embargo, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (L.O.P.P.M., 2010), es la que posibilita a las comunidades organizarse en juntas de vecinos. Desde ese momento, se dibuja cierta iniciativa de participación ciudadana en los asuntos públicos, las comunidades se acercan un poco a la ejecución de programas y proyectos de origen nacional, estatal y municipal, situación que fue creciendo, surgiendo diferentes formas de participación en la formulación seguimiento y control de programas proyectos por parte de las juntas de vecinos y organizaciones vecinales lo que le fue dando vida al control social punto central de este estudio.

Reconocimiento

Asimismo, es el análisis del proceso social que le permite al ciudadano incorporarse y participar individual o colectivamente en el ejercicio de su derecho y deber de figurar en el control social, el cual implica conocer y participar activamente por parte de la comunidad en todo el proceso de planificación, formulación, ejecución seguimiento y control de los planes y proyectos que se desarrollen en la comunidad.

Por ello, el presente estudio, tiene como finalidad diseñar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital, teniendo incidencia en el logro de la satisfacción de las necesidades públicas y por ende un deterioro de la calidad de vida de la población. Asimismo, los consejos comunales constituyen una posibilidad de realizar la contraloría social, en forma organizada y sistemática, la contraloría ciudadana sobre la ejecución de programas y obras públicas.

¿Cuál es la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital con relación al control de gestión. ?

¿Cuáles son los fundamentos legales del control social en la República Bolivariana de Venezuela?

¿Cuáles son las Unidades de Control Social de los Consejos Comunal?

¿Cuáles serán las estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital con relación al control de gestión.
- Analizar los fundamentos legales del control social en la República Bolivariana de Venezuela.
- Identificar las Unidades de Control Social del Consejo Comunal de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.
- Elaborar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Justificación de la Investigación

La finalidad de la presente investigación es diseñar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital, lo cual permitirá reflexionar en torno de un tema importante, como lo es la participación ciudadana dentro del proceso de desarrollo de la democracia y del Estado. Por lo tanto, su

importancia teórica apunta al enriquecimiento de la discusión respecto de este tema, posibilitando así el conocimiento sobre el control social y las diferentes formas y componentes de participación ciudadana que hoy en día se dan dentro del marco propuesto por las relaciones entre el estado y la sociedad civil.

Asimismo, se juzga significativamente cualquier esfuerzo por examinar y desagregar las realidades emergentes en el contexto institucional en la República Bolivariana de Venezuela, tomando como referencia la constitucionalidad a partir de 1999. Por consiguiente, la contraloría social, en perspectiva puede representar una modesta contribución hacia la edificación de una verdadera democracia de participación directa y protagónica, con la cual el pueblo puede servirse de las herramientas sociales, legales, políticas y económicas para ejercer participación ciudadana desde el ámbito más sensible de la gestión pública, el de las propias comunidades.

En este sentido, el estudio pretende enriquecer tales teorías, aplicándolas a un contexto empírico con el fin de evaluar cómo se llevan con la praxis y, en última instancia, elaborar nuevos conceptos y lineamientos teóricos a partir de la experiencia misma lo cual contribuirá invaluablemente a la disciplina.

No menos importante son los aportes que la investigación hará a las ciencias sociales, pues se estudiará la dinámica y el funcionamiento de las relaciones de poder involucradas en el proceso de la contraloría social, pretendiendo develar las formas intrínsecas de los tipos de autoridad involucrados y si la participación ciudadana puede, efectivamente, ocupar un rol protagónico ayudando a conducir la transformación social de las comunidades organizadas.

La realidad que, de modo particular, pretende abordar la investigación como objeto de estudio es la Contraloría Social y la Participación Ciudadana como hecho empírico. En este sentido, desde un punto de vista cognoscitivo, la relevancia del estudio radica en que contribuirá a sumar un mayor

conocimiento acerca de la ontología de la Contraloría Social como hecho social, humano y político-gubernamental, para el contexto social venezolano. Por ello, la Contraloría Social constituye un novedoso modelo de gestión entre la sociedad civil y el poder público local, por lo que, trasciende los viejos esquemas de controlar la función del estado, ya que en la actualidad se le concede a la contraloría social gran importancia, para el funcionamiento de las políticas públicas, así como para lograr la consolidación de la democracia participativa en Venezuela.

En este orden, la investigación que aquí se presenta esta plenamente justificada desde el punto de vista social, ya que proporciona a la ciudadanía organizada, una herramienta de control que permite evaluar, medir y controlar con fines de mejoramiento progresivo la gestión de lo social, visto que una vez formulados los instrumentos legales, la participación crea el ambiente para que la ciudadanía se convierta en un actor formal en la formación de políticas públicas, siendo uno de los efectos más positivos de la participación, el que la sociedad, ante cualquier eventualidad que ponga en riesgo su eficiencia social, económica, política e incluso del medio ambiente pueda generar formas de organización social y ciudadana.

Otro aporte significativo que también brindará esta investigación va dirigido a las instituciones avocadas al trabajo de organizar las comunidades e impulsar la inclusión de las mismas en las políticas públicas de interés, el Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador, por ejemplo, podrá conocer la situación real en la que se encuentra el sector de dicha Parroquia.

Finalmente, la investigación tiene su importancia en el ámbito académico, ya que el presente estudio se convierte en antecedente y referencia para futuras investigaciones referente al Control Social y los Consejos Comunales en las Instituciones de Educación Superior de toda Venezuela.

Alcance de la Investigación

Ámbito Espacial

La presente investigación se llevará a cabo en el Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Ámbito Temporal

El estudio se efectuará en el lapso comprendido, desde Noviembre 2010 hasta Mayo 2011, en el cual se desea aportar las bases que permiten evaluar, corregir, fortalecer y/o construir la estructura de una productiva participación ciudadana en el control social de la gestión pública municipal del mismo.

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

A continuación se realiza una breve explicación sobre los enfoques teóricos de la investigación y definición de conceptos válidos para la profundización del estudio sobre el diseñar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Díaz (2006), desarrolló una investigación titulada “Diseño de un Subsistema de Indicadores de Gestión de Segundo (II) Nivel para la Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora, cuyo objetivo es proponer el diseño de un subsistema de indicadores de gestión de segundo (II) nivel en la Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Barinas.

La base metodológica que sustenta la investigación es, el diseño no experimental, siendo su naturaleza de tipo descriptiva y de campo, con apoyo documental, toda vez que la información fue obtenida de las fuentes primarias y secundarias. La población delimitada en el estudio estuvo representada por quince (15) funcionarios adscritos a la unidad analizada y a sus distintas dependencias, considerándose manejable el universo de la investigación, se optó por no aplicar técnicas de muestreo estadístico, sino que se tomó el 100% de la población en estudio.

Como resultado de la presente investigación se tiene que el diseño de un subsistema de indicadores de gestión coadyuvará al fortalecimiento del sistema de control de gestión y seguimiento de las acciones ejecutas por la

Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Barinas.

De igual forma, Escalona (2005), elaboró un estudio titulado “Fortalecimiento del Proceso de Unidad de contraloría social en la División de Participación Ciudadana de la Contraloría del Municipio Iribarren del estado Lara, su objetivo general fue determinar el diseño de estrategias que fortalezcan el proceso de unidad de contraloría social en la División de Participación Ciudadana de la Contraloría del Municipio Iribarren, circunscrito en la Parroquia Catedral ubicada en Barquisimeto, estado Lara. La investigación, se caracteriza por estar enmarcada en la modalidad de investigación estudio de proyecto, con apoyo en la investigación de campo. La población está conformada por el personal de la División de Participación Ciudadana.

Como instrumento de recolección de la información se utilizó el cuestionario tipo encuesta, aplicado a la población objeto de estudio, con preguntas relacionadas con las variables de estudio, las cuales permitieron recolectar información necesaria respecto a la situación actual de la División de Participación Ciudadana.

Por ello, la investigación generó como resultados: el desconocimiento en habitantes de la Parroquia Catedral de la existencia de la División de Participación Ciudadana en el Municipio Iribarren como ente que propicia el unidad de contraloría social; proponiendo la investigación las estrategias de fortalecimiento del proceso de unidad de contraloría social para mejorar la promoción, actividades y funciones de la División de Participación Ciudadana, propiciando el desarrollo de la participación ciudadana y el centro social.

Campos (2005), efectuó un estudio titulado “El Control de Gestión como herramienta para el logro de la operatividad institucional de las Empresas Públicas en el área de Infraestructura”, cuya finalidad fue, demostrar la utilidad del Control de Gestión para alcanzar la Operatividad Institucional en

las empresas públicas en el área de infraestructura. La investigación fue de tipo explicativo, utilizando un diseño de investigación no experimental. El instrumento de recolección de información utilizado atiende a la metodología recomendada por la Contraloría General de la República en sus Cuadernos de Auditoría, ya que el método aplicado para el análisis de los datos obtenidos en el desarrollo de esta investigación es el método inductivo.

De acuerdo a los análisis realizados se concluye que el Control de Gestión es aplicado en la unidad evaluada y representa una herramienta útil para el logro de su Operatividad Institucional. Por lo que, se determinó la presencia del Control de Gestión, su nivel de aplicabilidad y su utilidad, en la ejecución de los procesos desarrollados en la unidad de análisis seleccionada, que fue la Gerencia de Construcción y Conservación Vial del Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del estado Yaracuy.

Asimismo, Semprún (2005), realizó un estudio titulado “La participación ciudadana en el ámbito comunitario del estado Mérida. Casos: Municipio Libertador (Parroquia Juan Rodríguez Suárez y Municipio Julio César Salas (Arapuey)”, el cual tuvo como objetivo analizar los mecanismos de participación ciudadana en el ámbito comunitario del estado Mérida. El tipo de investigación realizada, corresponde a la modalidad descriptiva, de carácter documental.

La investigación concluyó que se puede pensar que el actual proceso de transformación que vive el Estado venezolano, implica la incorporación activa y protagónica de las comunidades organizadas en la dinámica de la gestión pública en diversas instancias del poder gubernamental, es decir, en la participación, ejecución, seguimiento y control de las diversas políticas públicas, planes, proyectos y programas que se puedan desarrollar desde el poder local hacia las diversas comunidades, dentro de nuestra geografía regional. De igual forma, implica superar los déficit de gobernabilidad que aún sigue afectando la relación municipio-comunidad, debido a la perseverancia de síntomas entre ambos, además, significa que se hace

Reconocimiento

fundamental redimensionar y abrir aún más los niveles de consulta, participación y consenso entre las autoridades legítimamente electas y el pueblo.

Por su parte, Linares (2005), realizó una investigación cuyo título fue “Lineamientos de Control de Gestión para la División de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Autónomo Barinas”, tiene como objetivo fundamental diseñar lineamientos de control de gestión que sirvan de base para la medición de la eficiencia, la eficacia, la economía y el impacto de la División de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Autónomo Barinas. El estudio se efectuó bajo la modalidad de investigación documental y de campo, por lo que, se aplicaron cuestionarios y una entrevista estructurada para recabar la información a la muestra seleccionada de seis empleados los cuales están directamente relacionados con la gestión y el control de la unidad objeto de estudio.

Seguidamente, luego de analizada la información, se llegó a la conclusión de que la División de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Autónomo Barinas presenta marcadas deficiencias de control interno, requiriéndose la formalización de su misión, visión, objetivos, metas, políticas y el organigrama entre otros elementos. Finalmente se establecieron los Lineamientos de Control de Gestión para la unidad objeto de estudio, debido a que el mismo, es un instrumento administrativo del cual las organizaciones dependen para evidenciar el éxito de su gestión.

Los aportes que proporcionan estos trabajos de investigación son de gran valía, ya que en todas las instituciones deben contar con sistemas de control de gestión que permitan encaminar la operatividad de la misma en forma eficiente. Por lo que, este instrumento resulta vital para las organizaciones, puesto que además de permitir realizar las actividades de una manera más efectiva y sistemática, ayuda a los gerentes a la hora de tomar una decisión cuando se presente una situación de incertidumbre.

Los trabajos investigativos citados, estructurarán las bases que

sirvieron de orientación, en la exposición y desarrollo del tema tratado en este Trabajo Especial de Grado, en este sentido, los mismos contienen herramientas válidas que contribuyen a fomentar la participación de los ciudadanos, los cuales deben cumplir un doble rol, como beneficiarios de las políticas del Estado y como protagonistas en la construcción del mismo.

Bases Teóricas

Participación Ciudadana

La participación ciudadana, entre otros, es el concepto empleado para definir el hecho práctico de cómo el ciudadano se involucra en la formulación, control y seguimiento de la política pública en su conjunto. Por ello, la Comisión Permanente de Participación Ciudadana, Descentralización y Desarrollo Regional de la Asamblea Nacional (2006), define este concepto de participación ciudadana como:

Un proceso gradual, mediante el cual se integra el ciudadano en forma individual o en forma colectiva, en la toma de decisiones, la fiscalización control, y ejecución de las acciones en los asuntos públicos y privados que afecta en lo político, económico, social y ambiental, para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve (p. 19).

Del concepto se desprende los efectos claves que le dan vida activa a la participación ciudadana, por un lado el acceso a la información, la utilización de los canales gubernamentales con los cuales cuenta el ciudadano para ser real la participación, y por el otro lado, la forma de participación del ciudadano en la consecución de un nivel de bienestar deseado, con esto se persigue que el ciudadano se vincule con la ejecución de proyectos.

Del planteamiento anterior Flores (2003), deduce que la participación ciudadana:

Es una herramienta efectiva y útil en la conformación de esta estrategia gerencial local, que conlleva al desarrollo económico local, de allí su gran importancia en la comprensión de la naturaleza de la participación como vía para solucionar problemas tales como: efectividad en la gestión pública, resolución de problemas comunitarios, eficiencia del gasto público, otros (p. 41).

El análisis en torno a las democracias modernas, coloca a la participación ciudadana en un preponderante papel en virtud de las transformaciones del sistema democrático, puesto que en la misma, se traduce en la necesidad de hacer de la democracia un sistema más participativo por las mismas insuficiencias de los mecanismos tradicionalmente asociados a las democracias representativas. De manera que, Presaco (2000), señala que:

Los conceptos de democracia y participación ciudadana están ligadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en la Declaración Americana de los derechos y deberes del hombre (Bogotá 1948), en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (Naciones Unidas, 1966) y en la Convención Americana sobre Derechos Humanos (San José de Costa Rica, 1969), ya que en estos documentos se recogen principios de carácter formal que se traducen en instituciones, actores y prácticas políticas por los valores que la democracia implica libertad, justicia, igualdad, participación, que han sustentado las democracias representativas, traduciéndose en normas y cuestionamientos, por ser condiciones necesarias, pero no suficientes para el desarrollo pleno de la ciudadanía (p. 25).

De igual manera, el citado autor sostiene que con la participación ciudadana se busca:

La expresión y realización de intereses que requieren de la acción pública, un mecanismo de control del clientelismo y la

Reconocimiento

politización del aparato público, nuevos causas en las relaciones entre ciudadanos y las instituciones del estado, un medio reconocimiento y expresión de intereses sociales marginales, un mecanismo estratégico de concentración y convierte a la sociedad civil en actor que fortalece la construcción y gestión del proceso de gobernabilidad democrática (p.36).

Como puede observarse la concepción de la participación ciudadana esta teñida por diversos enfoques que han guiado la construcción teórica del concepto, en el cual también pueden distinguirse distintos medios y procedimientos de participación ciudadana, como: audiencias públicas, iniciativas populares y referéndum y pueden distinguirse en los tres niveles de gobierno distintos objetivos. De acuerdo con los niveles en que se da la participación ciudadana, Cunil (1992), identifica tres tipos de colaboración:

1) La macro participación, tiene lugar en los procesos de dimensión nacional, 2) la participación de nivel intermedio se da para definir políticas sectoriales o regionales, y 3) la microparticipación referida a las materias más cercanas al destino cotidiano de los individuos y los grupos pequeños. (p.57).

De manera que, la participación descrita por el autor anteriormente citado refiere a los distintos niveles de gobierno, cada uno de ellos con sus competencias y responsabilidades específicas frente al ciudadano y con distintos alcances de la participación, “donde en el nivel municipal o local, es en donde se representan las mayores posibilidades para la participación ciudadana y el poder compartido” (p. 16). Pues, las democracias se mantienen gracias a la participación activa de los ciudadanos en asuntos públicos, a un elevado nivel de información sobre estos mismos asuntos y a un sentido muy difundido de responsabilidad cívica, y la cual se pone de manifiesto primordialmente en los ámbitos municipales o locales, donde el

Reconocimiento

ciudadano puede obtener más rápidamente una respuesta.

Por su parte, Tocqueville, citado por Brito (2002), señala que la participación en los asuntos públicos locales:

Es la mejor escuela de democracia y el mejor medio para construir ciudadanía porque, a través de ella el individuo comprende prácticamente sus derechos y responsabilidades, se familiariza con las reglas del juego democráticos y cultiva así el respeto a las instituciones que él ha contribuido a crear (p. 64).

Por ello, el mencionado autor sostiene que en la gran mayoría de las acciones de la gestión local se adquiere de la participación de la comunidad, la cual se manifiesta de muchas formas concretas de cooperación en la ejecución evaluación y control de la gestión de servicios públicos, ampliando la esfera de lo público por la vía de la participación ciudadana.

De acuerdo a anteriormente expuesto, Kliksberg (2003), señala que “abrir las puertas plenamente a que las comunidades carenciadas intervengan decisivamente en el diseño, implementación y evaluación de proyectos destinados a ayudarlas, lleva resultados muy superiores a los de los enfoques verticales, o paternalistas” (p.114). De igual forma, el citado autor que cuando las comunidades participan muestran en la practica que hay una buena identificación de prioridades “Van desarrollando al participar en su implementación una autoconfianza creciente, que es un estímulo formidable para lograr resultados” (p.115).

Siguiendo la importancia de participación de las comunidades en su desarrollo, Racelis, citado por Kliksberg (2003), señala que cuando se participa “en lugar de generar dependencia, se confiere poder”. Por lo que, se tiene que la participación comunitaria es fundamental herramienta para enfrentar los graves problemas sociales el mundo.

Consejos Comunales

El Ministerio del Poder Popular para la Participación y el Desarrollo Social (2007), se define de la siguiente forma:

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

Asimismo, el Reglamento de la Ley de los Consejos Comunales (2010), en su artículo 1, establece que tiene como objeto lo siguiente:

Desarrollar los aspectos vinculados a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales en cuanto a su constitución, conformación, organización y funcionamiento; y su relación con los órganos y entes del Poder Público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al desarrollo comunitario, en los términos consagrados en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales.

En relación al unidad de contraloría social en los consejos comunales, entendidos como medios de participación ciudadana en las comunidades que integran los municipios, se da como una atribución de la asamblea de ciudadanos del consejo comunal, y en la existencia de la denominada unidad de contraloría social (UCS) los efectos de los consejos comunales la UCS se identifica como un órgano de control interno, integrado conforme a la voluntad de la Asamblea de Ciudadanos relacionada con el consejo comunal y actuando en coordinación con los otros órganos señalados en la Ley.

A partir de la definición de la Unidad de Contraloría Social (UCS),

Reconocimiento

contenida en el Artículo 76 del Reglamento de Ley de los Consejos Comunales, que establece la Unidad de Contraloría Social tiene como principio que los voceros y voceras de la Unidad de Contraloría Social actuarán en estricta sujeción a las leyes, decretos y reglamentos, con la mayor imparcialidad requerida. Sus acciones estarán orientadas a preservar los intereses patrimoniales del Consejo Comunal y de la comunidad, procurando un buen trato y cortesía en el desempeño de sus funciones (p. 21).

De manera que, el consejo comunal, entendido como medio de participación, puede establecer vínculos con las contralorías sociales, organizaciones presentes en la comunidad, desde una perspectiva de coordinación, pero su unidad de Unidad de Contraloría Social (UCS) no puede sustituir a las actividades de otras organizaciones, autónomas y dotadas de personalidad jurídica plena, para expresar medios de participación diferentes. Es oportuno recordar la diversidad organizativa que se promueve a partir del texto de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) y función informativa de los municipios por el registro sistematizado en esta materia.

Por ello, los consejos comunales y las contralorías sociales, son dos expresiones diferentes de la participación ciudadana en la gestión del gobierno municipal, cada una con sus atribuciones propias, las actividades de contraloría social se cumplen por distintos medios de participación, solicitando rendición de cuentas y la Ley Orgánica de los Consejos Comunales señala a la asamblea de ciudadanos con esta atribución de contraloría social.

Al considerar las funciones legales que tienen la Unidad de Contraloría Social (USC) de los Consejos Comunales, en positivo y para evitar que se constituyan en obstáculos de otras expresiones de la participación ciudadana existentes en los municipios, se deben entender sus elementos. De igual forma, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010), establece en su

Artículo 77, que son acciones derivadas del control social:

1. Realizar auditorias, inspecciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, con el fin de verificar la legalidad, exactitud y sinceridad de las operaciones realizadas por el Consejo Comunal, a objeto de evaluar el cumplimiento y los resultados de los proyectos de acuerdo al Plan Comunitario de Desarrollo.
2. Revisar todos los documentos que estime necesarios, observar hechos, entrevistar a los habitantes de la comunidad, ejecutores del proyecto y cualquier otra actividad que le permita una apreciación objetiva de los hechos objeto de control.
3. Elaborar informes preliminares basados en toda la información recopilada y su interpretación.
4. Elaborar informes finales que deberán contener las conclusiones y recomendaciones correspondientes, dirigidas al mejoramiento de los procesos objeto de control.
5. Realizar el seguimiento permanente a las recomendaciones formuladas en el informe final y proponer las acciones que corresponda en caso de omisión a las mismas.
6. Empezar todas y cada una de las acciones que juzgue pertinentes en relación con los resultados de su observación en forma articulada con los órganos competentes, de cuyos resultados deberá informar al Colectivo de Coordinación Comunitaria y finalmente a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, formulando las correspondientes denuncias o querellas cuando surjan elementos que presuman irregularidades administrativas, contables, legales y de cualquier orden.
7. Revisar y realizar control previo a los bienes muebles, inmuebles y materiales, así como el registro de los mismos, practicando periódicamente auditorias sociales, selectivas o generales a los inventarios, comprobando su distribución, guarda, custodia, así como su respectivo estado físico y de mantenimiento.

8. Planificar y coordinar las auditorías a los sistemas de información para asegurar el cumplimiento en el uso y manejo de equipos, redes y medios de resguardo de datos, con el objeto de detectar irregularidades que puedan incidir en la exactitud y confiabilidad de la información procesada o emitida por dichos sistemas.
9. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con el Control de Gestión, mediante la revisión y evaluación de la ejecución física y financiera del presupuesto, la verificación del logro de metas y el análisis del cumplimiento que arrojen los indicadores de gestión, con el propósito de detectar desviaciones e incumplimientos durante la ejecución del proyecto, recomendando los ajustes que sean necesarios y haciendo el seguimiento a su operación, responsabilizándose por la elaboración del Control Anual del Control de Gestión.
10. Participar en calidad de observadores en las reuniones de la Comisión de Contrataciones del Consejo Comunal, a los efectos de la selección de las contratistas para la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras.
11. Dar respuestas oportunas a los requerimientos formulados por la Contraloría General de la República y el subsistema de control fiscal, así como a los demás órganos y entes del poder público.
12. Velar porque los registros contables y la presentación de los estados financieros se realicen de acuerdo a las Normas Generales de Contabilidad generalmente aceptadas, ordenando las auditorías sociales en caso de que lo considere necesario.
13. Formular las recomendaciones orientadas a fortalecer el Sistema de Control Social, con el fin de proteger y salvaguardar el patrimonio del Consejo Comunal cuando éste provenga de fondos públicos, con base en las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal, su Reglamento y demás leyes relacionadas con la materia de Salvaguarda del Patrimonio Público.

14. Velar que los voceros y voceras que conforman la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria presenten la declaración jurada de patrimonio.
15. Servir de enlace y apoyo con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana, la Contraloría General de la República y el Ministerio Público, respecto de las investigaciones, inspecciones y fiscalizaciones que se realicen al Consejo Comunal.
16. Las demás funciones que en el área de competencia le sean asignadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

A la vista de las acciones derivadas del control social se puede concluir que efectivamente la Unidad de Contraloría Social es un órgano de control interno de su respectivo Consejo Comunal, que tiene un conjunto de actividades asignadas para garantizar a los integrantes del mismo mecanismo de seguimiento, control y rendición de cuentas, atendiendo a las actividades propias del consejo comunal al cual pertenecen sus integrantes. De igual forma, el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información (2005), sostiene que se imponen dos comentarios adicionales, que se considera fundamentales para aclarar dudas en esta materia:

1. Cuando la Ley de los Consejos Comunales establece la función de coordinación para la unidad de contraloría social del consejo comunal, esta permitiendo un mecanismo de fortalecimiento de las redes sociales existentes para el desarrollo de la participación ciudadana y no puede verse como una expresión de uniformidad en las actividades de contraloría social comunitaria.
2. La referencia al Reglamento de la Ley de los Consejos Comunales, para disponer la modalidad de rendir cuenta pública la unidad de contraloría social, es improcedente, dado que se refiere a un órgano interno del consejo comunal y este elemento es propio del contenido de los estatutos, que debe aprobar la asamblea constitutiva comunitaria de cada consejo comunal, en ejercicio de atribuciones vinculantes, pues se hace referencia a una asamblea de ciudadanos y ciudadanas

(p.10).

Por tal razón, la orientación es que, a través de los Consejos Comunales, los ciudadanos organizadamente puedan ejercer directamente proyectos de interés comunitarios.

Planificación y Gestión Pública

Según Barzelay (2001), en la República Bolivariana de Venezuela, al igual que en muchas otras naciones del mundo, se observa una clara tendencia hacia la formalización de distintos instrumentos de reforma del Estado, especialmente la correspondiente a la descentralización y desconcentración de competencias políticas y administrativas hacia otras instancias públicas y privadas, con la finalidad de hacer frente al incremento de las demandas sociales, adicionalmente, establece:

Se asientan las bases para la modernización de la gestión pública planteándose una transformación en el modelo de gestión, pasando del paradigma normativo de procedimientos burocráticos a uno centrado en la conformación de un sistema de gestión por resultados, basado en la interrelación de diversos componentes, entre los que se pueden mencionar: sistema de planificación, control y evaluación estos elementos están en concordancia con los preceptos del enfoque de la nueva gestión pública (p. 52).

Ante esta situación, Boisier (1995), sostiene que “en Venezuela la descentralización hacia los estados y municipios implicó, no sólo una transferencia de competencias y cargas, sino que también representó la adquisición de nuevas responsabilidades desde lo administrativo, lo político, lo económico y lo social” (p. 29). Esto se tradujo en una apertura institucional, tal como se percibió en la Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989) y la Ley de Descentralización (1989) (en su actualidad derogadas) que trajo consigo la modificación de la relación establecida entre las distintas

instancias de gobierno: nacional, regional, y éste con el municipal, procedimiento que se concretó en el año 1989 con la elección popular de gobernadores y alcaldes, y específicamente a partir de la transferencia de competencias, exclusivas y concurrentes, hacia otras instancias de gobierno.

A partir de año 1998, se instaura un nuevo gobierno en el país, electo por voluntad popular, después de un proceso constituyente. El gobierno nacional en septiembre del 2001 presentó un documento titulado "líneas generales del plan nacional de desarrollo económico y social de la nación 2001-2007", entonces se asienta que para operativizar este plan se establecen cinco equilibrios: económico, social, político, territorial y el internacional. Específicamente, el equilibrio político, propone:

Consolidar la estabilidad social, desarrollar el marco jurídico institucional y contribuir con el establecimiento de la democracia participativa y protagónica, para lo cual es necesario desarrollar la capacidad estratégica de regulación y gestión del estado, una gestión pública que actúe en base a resultados y no a procedimientos, una alta capacidad de negociación y concertación del ejecutivo, fortalecer el estado de derecho, una organización administración ágil y transparente, garantizar la participación ciudadana, construir el estado federal descentralizado y establecer sistemas de rendición de cuentas (p. 20).

De acuerdo al contenido de este párrafo, se observan algunos lineamientos propuestos por la nueva gestión pública, paradigma que aborda la modernización de la administración pública. Sustentándose esta afirmación en el contenido de algunos de los sub-objetivos formulados para el desarrollo de este equilibrio político, enfocado hacia la organización pública y la modernización de los instrumentos de gestión estratégica.

Se observa así, como el Estado en la búsqueda de la consolidación de la estabilidad política y social encamina las acciones hacia la satisfacción de las demandas de los ciudadanos, a través de la reorganización de la actuación de las organizaciones públicas con miras a la eficiencia en el logro

Reconocimiento

de sus fines, para ello se propone: diseñar e implementar el sistema nacional de planificación que sea estratégico, democrático, participativo y de consulta abierta... Asimismo establece que para la implantación de este sistema requiere:

Vincular los procesos de planificación, presupuesto y ejecución; desarrollar el marco plurianual de presupuesto; diseñar e implantar un sistema integral de información y estadísticas nacionales; establecer mecanismos que faciliten la participación de los ciudadanos y de la sociedad en los procesos de planificación (p. 21).

Adicionalmente, propone mejorar la calidad de la gestión pública a través de mecanismos eficientes y eficaces dirigidos a racionalizar el gasto público y rendición de cuentas que garanticen una gestión por resultados vinculados a las necesidades de los ciudadanos.

De manera que, es así como los gobiernos municipales, en los albores del siglo XXI, están siendo abordados por la modernización del marco legal y procedimental, en especial las referidas a la planificación estratégica participativa en función del desarrollo económico y social, correspondiéndole la formulación de planes, estrategias y políticas que coadyuven al desarrollo local (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 2000; Decreto de Rango de la Ley Orgánica de Administración Pública, 2009; Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, 2010 y Ley de los Consejos Locales de Planificación, 2010).

Otras medidas están dadas por el establecimiento del sistema nacional de planificación pública, sistema nacional de inversión pública, marco plurianual del presupuesto, a los que se suman la planificación municipal participativa. Por lo que, todos estos cambios, no sólo introducen nuevas normas, sino que fundamentalmente alteran las reglas del juego y los escenarios para el relacionamiento de los actores individuales e institucionales públicos y privados, sobretudo en el ámbito municipal.

En este contexto, los municipios venezolanos experimentan un proceso de cambio acelerado como resultado de la inserción de nuevos objetivos, los cuales muchas veces exceden las capacidades técnicas e institucionales, para ejecutar o implementar nuevas políticas o para aumentar la productividad social de las tradicionales funciones asignadas por ley.

Tomando en consideración las afirmaciones de Bresser (1997), señala que:

Hoy en día las organizaciones del sector público desarrollan sus actividades en un sistema dinámico de constantes y acelerados cambios económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, ambientales, entre otros, y que éstos determinan el entorno interno y externo en el que realizan sus actividades siendo éste cada vez mas complejo e incierto (p. 16).

Por ello, las organizaciones gubernamentales para responder apropiadamente a estos cambios, requieren incorporar un conjunto de funciones así como, el manejo de diversos instrumentos de gestión pública para alcanzar con eficiencia, eficacia, efectividad y calidad los objetivos propuestos.

En este sentido, Paramés (1974), dice que la gestión pública “constituye un campo temático en las ciencias económicas y sociales, así como una nueva forma de estudio y de ejecución de las políticas públicas” (p. 47). Pues, la perspectiva de la gestión pública se establece en corrientes de pensamiento que destacan la importancia de la organización como respuesta a los problemas y demandas sociales. De igual forma, Bozeman (1998), expone que:

Uno de los rasgos distintivos de la nueva gestión pública es la incorporación de la gestión por resultados a la administración pública, tras la búsqueda de eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones. Se puede decir que más que una teoría, los enfoques de gestión se distinguen por su énfasis en la coordinación de actividades de la organización y por destacar una aptitud práctica de la administración pública (p. 476).

Por su parte, Stenstrom (2004), la gestión pública se concibe como un proceso que implica el desarrollo de una serie de funciones y actividades tendientes a:

...la determinación de objetivos, realización de objetivos y el control. Se parte de un diagnóstico que tras su análisis debe cristalizarse en un plan y en unas decisiones... ya se sabe lo que se quiere, cuándo, cómo y con qué medios. La realización de los objetivos implica establecer la organización de los recursos, una adecuada comunicación de metas, la motivación del personal y saber dirigirlos. La fase final consiste en la medida y evaluación de los resultados, con el fin de replantear las acciones hacia los objetivos o bien revisarlos, si las condiciones lo aconsejan, iniciando de nuevo el proceso (p. 3).

Siendo esto así, entonces se puede decir que, la gestión municipal se refiere a la forma en que se administran las políticas municipales. Por lo que, la búsqueda de la eficiencia administrativa y la innovación a nivel local tiene que ver, entonces, con el estilo de gestión predominante en cada organización municipal.

Siguiendo a Salinas (2003), para entender a qué se le llama estilos de gestión, se debe tomar en consideración una serie de variables presentes en los órganos de gobierno o de quien gobierna:

a. Capacidad para administrar (mantenimiento de los procedimientos y de la estabilidad institucional); b. Capacidad de innovar (percibir necesidades de cambio y emitir nuevas propuestas c. Capacidad para alcanzar resultados, d. Capacidad de integrar las acciones necesarias con las estructuras existentes. (p. 23).

La manera en que estos aspectos son asumidos por los gobiernos municipales marca el estilo de gestión, el que se define por la modalidad que adopta para llevar adelante el proceso de toma de decisiones y sus relaciones con los componentes internos y externos.

Ahora bien, en el caso venezolano y en relación a la investigación en

curso, se puede identificar a través de diversos instrumentos, tales como: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), Decreto de Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Administración Pública (LOAP, 2009); que ha venido institucionalizando el gobierno nacional, la persistencia de elementos del modelo burocrático y elementos que se corresponden con la propuesta del modelo de la nueva gestión pública; se observa la permanencia de elementos como la competencia, legalidad y jerarquía, entre otras.

Asimismo, se evidencia la incorporación en la normativa de algunos elementos que concuerdan con la nueva visión de la gestión pública, en este sentido, la constitución de 1999, prevé como principio de la administración pública: “la honestidad, la participación, la celeridad, la eficiencia, la eficacia, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad en el ejercicio de la función pública” (Artículo 141); la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), establece en su artículo 1, que la presente ley tiene como 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...

De igual forma, el Artículo 3, expresa que la planificación pública y participativa como herramienta fundamental para construcción de la nueva sociedad, se rige por los principios y valores socialistas, de democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas, control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad; equidad, justicia, igualdad social y de género...

Se puede apreciar que en los Artículos mencionados se denota la administración planificada perfilando la importancia del proceso de diseño de los planes en las entidades municipales: plan de desarrollo municipal y

planes operativos como instrumentos de la planificación.

En otro orden de ideas, Makón (2000), señala que la gestión por resultados constituye:

Una herramienta de planificación y evaluación con que cuenta la administración pública, asimismo, implica un cambio sustancial en las modalidades de gestión que tradicionalmente han sido instrumentadas en el país, por el sector público, al considerar el desempeño organizacional en función de los resultados en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos (p. 23).

Desde una concepción de la planificación como proceso permanente, la gestión por resultados incorpora mecanismos de ajuste, que permiten conocer los obstáculos y las desviaciones que se presentan en el proceso por la aplicación de las medidas de contingencia apropiadas a la circunstancia. De este modo se pueden redefinir prioridades, asignar y readecuar recursos y responsabilidades, de acuerdo a las circunstancias del contexto socio-político, técnico y económico en que desarrollan, y en correspondencia con los objetivos que pretende alcanzar la organización.

Unidad de Contraloría Social

Es la tercera instancia del Consejo Comunal, que le otorga al ciudadano la facultad de controlar la actividad de la gestión pública y los quehaceres de la comunidad. Por lo que, el Reglamento de la Ley de los Consejos Comunes (2010), en su Artículo 76, establece que:

Los voceros y voceras de la Unidad de Contraloría Social actuarán en estricta sujeción a las leyes, decretos y reglamentos, con la mayor imparcialidad requerida. Sus acciones estarán orientadas a preservar los intereses patrimoniales del Consejo Comunal y de la comunidad,

procurando un buen trato y cortesía en el desempeño de sus funciones.

De igual forma, el Artículo 257 de la Ley Orgánica para el Poder Público Municipal (2010), señala que "los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a organizarse en contralorías sociales con el objeto del control del gobierno local". Asimismo, la citada Ley en su artículo 270, define el control social como:

Un mecanismo a través del cual todo ciudadano, individual o colectivamente participa en la vigilancia y control de la gestión pública municipal, en la ejecución de programas, planes y proyectos, en la prestación de los servicios públicos municipales, así como en la conducta de los funcionarios públicos, para prevenir, racionalizar y promover correctivos.

Dentro del Consejo Comunal la tarea es ardua y permanente, porque es el ente encargado de verificar que los proyectos se realicen tal cual se describen en la sistematización, metodología y mecanización de los mismos. Pero, para ello, los ciudadanos y ciudadanas podrán organizarse con el objeto de coadyuvar en el ejercicio del control, vigilancia, supervisión y evaluación de la gestión pública municipal.

Por lo que, dichas organizaciones ejercerán sus actividades sobre cualquier nivel o sector de la administración municipal y sobre particulares que implen funciones públicas. Asimismo, deben estar inscritas en un registro sistematizado que, tal como lo especifica el Artículo 271 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM, 2010).

Queda claro entonces, que si bien el control social a que manifiesta la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), queda circunscrito al ámbito municipal, la unidad de control social a la que se refiere el Reglamento de la Ley de los Consejos Comunales, pues tiene potestad no sólo para controlar al gobierno local, sino también al gobierno municipal, estatal y nacional. De manera que, lo primero que hay que preguntarse es si

Reconocimiento

la Unidad de Control Social, compuesta por cinco (05) comités de Trabajo previstos en el artículo 28 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales los cuales instrumentarán sus decisiones y expresarán sus inquietudes a través de un (1) vocero o vocera por cada Comité de Trabajo u otra forma de organización comunitaria establecida, quien es electo o electa en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, conforme a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y el presente Reglamento.

Unidad Ejecutiva del Consejo Comunal

La Ley de los Consejos Comunales en su Artículo Asimismo, y de conformidad con el Artículo 68º del Reglamento de la Ley de los consejos Comunales (2010), estableciendo que “Los voceros y voceras que conforman la Unidad Ejecutiva, en el ejercicio de las funciones previstas en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, podrán integrar la programación de actividades de los distintos Comités de Trabajo que la conforman y gestionar el financiamiento de los Proyectos Comunitarios ante las instancias correspondientes, sin menoscabo de las que se le asignen en los estatutos del Consejo Comunal”.

De igual forma, el Consejo Comunal podrá conformar los Comités de Trabajo que estimen necesarios de acuerdo a las características de la comunidad, con el fin de que tales organizaciones ejerzan las funciones específicas de atención a necesidades en distintas áreas de trabajo y desarrollar las aspiraciones y potencialidades de su comunidad, según lo establecido en el Artículo 69. Además, las atribuciones de los Comités de Trabajo. Sin menoscabo de las funciones que les sean asignadas a los Comités de Trabajo por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, son atribuciones de éstos las siguientes:

Reconocimiento

1. Coadyuvar con las Unidades que conforman el Consejo Comunal, en el diagnóstico de las necesidades y potencialidades de la comunidad.
 2. Presentar los proyectos comunitarios relacionados con el área que le compete.
 3. Articularse con las demás organizaciones sociales que puedan existir en la comunidad para tratar en forma conjunta aspectos de interés común.
 4. Ejecutar los proyectos comunitarios aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, en correspondencia con los lineamientos dados por ésta, según corresponda.
 5. Contribuir con las demás Unidades que conforman el Consejo Comunal, en el desarrollo de las fases del Ciclo Comunal.
 6. Propiciar las relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes, servicios y saberes desarrollados por las comunidades bajo formas de propiedad social.
 7. Proponer políticas públicas orientadas a la seguridad, defensa y desarrollo integral de la nación, pudiendo participar en la elaboración de programas y proyectos dirigidos al cumplimiento de las mismas.
- Información permanente

Vinculación Institucional de los Consejos Comunales

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), en su Artículo 251, señala que “la participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto individual como colectivo, dentro del Municipio. Las autoridades municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna”.

Reconocimiento

Por tanto, es competencia de la Alcaldía el gobierno y la administración de los intereses propios de la vida local, la gestión de las actividades y servicios que requiera la comunidad. De la misma manera, tiene la facultad de organizar el funcionamiento de sus órganos y regular las atribuciones de las distintas entidades activas en su jurisdicción. En consecuencia, debe tener una oficina destinada a la atención de los Consejos Comunales.

Asimismo, los municipios con vocación turística, dictarán los planes locales de turismo para promover y desarrollar esa actividad a través de los Consejos Comunales. En esos planes se promoverá el desarrollo turístico de aquellos lugares de interés histórico, de bellezas naturales, recreativos y de producción de artesanía, así como cualquiera otra manifestación de interés turístico.

Por tal razón, el vínculo Alcaldía – Consejo Comunal debe estimular permanentemente la creación de empresas de economía y producción social tales como cooperativas, medianas empresas, plantas industriales, empresas autogestionarias y cogestionarias, para crear puestos estables de empleo bien remunerado. Por lo que, los municipios y demás entidades locales deberán favorecer, según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), en su Artículo 258, “la constitución y desarrollo de las diversas formas de organización de la sociedad, destinadas a la defensa de los intereses colectivos”.

En la República Bolivariana de Venezuela en la actualidad se intenta dar cuenta de un nuevo modelo de Estado, llamado por el Presidente de la República y diversos políticos afines al gobierno nacional, democracia participativa cuyo eje principal lo constituye darle poder al pueblo y nuevas herramientas de intervención en la política como la participación ciudadana y el unidad de contraloría social. De manera que, actualmente en el país se está ante cambios en cada región y en el tiempo que abren la posibilidad de otras formas de gestión, y que paralelamente crean grandes conflictos

Reconocimiento

sociales y políticos, por las negociaciones y los intereses de los sujetos involucrados.

Esto puede ser, porque las mesas y comités son parte de la estructura de los consejos comunales. Tal como lo señala Rico (2003) que:

Esta democracia apunta hacia un modelo de Estado coordinado y concertado con comunidades, localidades, regiones y el poder central. Esta coordinación y concertación se produce en dos direcciones: desde los poderes locales y comunitarios hacia el poder central (desde abajo a arriba) y desde el Estado Central hacia las comunidades (de arriba a abajo) (p. 40).

Por ello, la unidad de contraloría social, juega un papel fundamental como instrumento democratizado.

Todas estas formas de organización constituidas para el ejercicio de la contraloría social directamente en problemas que le son propios como comunidades. Otras modalidades son los consejos comunales y las asambleas de ciudadanos que recién inician su conformación, para participar en el sistema de planificación municipal, mediante la conformación de los Consejos Locales de Planificación Pública, órganos a nivel local que dejan espacios territoriales para que el ciudadano participe en el proceso de planificación municipal. Las organizaciones no gubernamentales entre otras.

En definitiva, en la comunidad se inicia un despertar ante las circunstancias políticas, económicas y sociales que obligan a los ciudadanos en pleno ejercicio de sus derechos y deberes constitucionales tomar parte de la gestión. Sin embargo, son muchas las dificultades que actualmente existen en las comunidades para llevar a cabo procesos de contraloría social, a pesar de que estas formas de organización surge de los propios ciudadanos organizados en consejos comunales, ellas no cuentan con suficiente conocimientos de control y tienen cierta dependencia por los recursos financieros, lo cual dejan grandes dudas si tal ejercicio ante esas

condiciones contribuye con la resolución de problemas que perjudican a la colectividad en general .

Son escasas las condiciones que desde la propia comunidad existen para ejercer la Unidad de Unidad de contraloría social, a pesar de que se evidencian esfuerzos para organizarse como ciudadanos, no se puede negar que desde el gobierno regional como parte del aparato público se registran esfuerzos para suministrar información y darle apoyo a los ciudadanos en particular para solucionar problemas mediante el ejercicio del unidad de contraloría social, son varios los programas sociales que desde el ejecutivo regional se llevan acabo en el Distrito Capital, que guardan cierta similitud a las diversas misiones que el gobierno nacional ejecuta en todo el territorio nacional, solo que en estos programas es poca la incorporación del ciudadano como sujeto contralor de la gestión en los consejos comunales.

En síntesis, la práctica del control por parte del ciudadano se ve mejorada por la capacidad de profundizar la democracia y de lograr una mayor justicia social por parte del Gobierno. La participación activa y consciente de los ciudadanos, es relevante, debido a que su ejercicio involucra en determinados momentos el conocimiento de las actividades que realizan los gobiernos regionales, es por ello que la participación ciudadana se convierte en un dispositivo clave para la unidad de contraloría social.

Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria

El Reglamento de la Ley de los Consejo Comunales (2010), en su Artículo 71, expresa los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva deberán informar de manera permanente a sus Comités de Trabajo sobre las actividades llevadas a cabo por dicha Unidad. Asimismo, los voceros y voceras que conforman la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, en el ejercicio de las funciones previstas en la Ley Orgánica de los Consejos

Comunales realizarán las siguientes actividades, sin menoscabo de las que se le asignen en los estatutos del Consejo Comunal (Artículo 72):

1. Analizar las solicitudes de créditos familiares y demás proyectos para su aprobación por la Asamblea de Ciudadanas y Ciudadanos.
2. Tramitar y llevar el control de los créditos solidarios y proyectos presentados y aprobados por la Asamblea de Ciudadanas y Ciudadanos.
3. Coordinar sus actividades con las organizaciones que conforman el sistema microfinanciero.
4. Prestar asistencia social a la comunidad a través del fondo creado para tal fin.
5. Asentar y firmar las actas de las reuniones de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
6. Cualquier otra función que le otorgue la Asamblea de Ciudadanas y Ciudadanos.
7. Efectuar la apertura de cuentas bancarias por proyecto, movilizarlas y cancelarlas, lo cual deberá ser informado al Colectivo de Coordinación Comunitaria.
8. Supervisar y guardar en custodia toda la documentación relacionada con los ingresos, depósitos, valores y usos de los recursos del Consejo Comunal.
9. Llevar y registrar todos los libros, documentos, registros y demás pertenencias del Consejo Comunal.
10. Tramitar la correspondencia y expedir las constancias y certificaciones relacionadas con las actividades de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.

Por ello, los voceros y voceras integrantes de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria se distribuirán a lo interno cada una de las actividades descritas en el artículo anterior (Artículo 73). Además, la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria a los fines de facilitar el manejo de

los recursos del Consejo Comunal, designará como cuentadantes a tres (3) de sus voceros o voceras quienes tendrán la responsabilidad de dar apertura, movilizar y cierre de cuentas bancarias (Artículo 74).

Sistema de Control de Gestión

El hombre desde la comunidad primitiva, se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. Por ello, Hughes (2000, p. 82), señala existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos, surgiendo así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

De manera que, este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional. Por lo tanto, han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características

concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Asimismo, con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Por lo que, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

En este sentido, los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. De igual forma, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Bajo esta premisa, Menguzzato y Renau (1986), definen un Sistema de Control, como “un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella” (p. 245). Por lo que, los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

De manera que, cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. En este sentido, Menguzzato y Renau (1986, p. 247), exponen existen dos factores importantes del sistema del control:

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad).
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

Por lo que, el sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización, pues estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. Asimismo, cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización.

De manera que, el seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Es decir, para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. A su vez, debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos.

Al respecto, Pérez (1999), sostiene que “el futuro no puede preverse en los términos en los que hasta ahora se ha entendido, sino que es necesario inventárselo, pues nunca saldrá de lo que es, personal, organizacionalmente, si no visiona, lo que desea ser, se trabaja y lucha por ello” (p. 93). Asimismo, un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Por su parte, Johnson y Acholes (1997, p. 264), afirman "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico". Por lo que, ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Para Koontz y Weihroh (1994, p. 128.), todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones.

En lo que respecta al establecimiento de estándares y puntos críticos, este permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Pues, los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación.

Además, se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir. Por lo que, en cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización.

De igual forma, se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el

nivel de efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de competitividad de la organización. Pues, no basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias, indicadores.

De manera que, esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Una vez efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y que abiertas al cambio, podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión Koontz y Weihroh (1994).

Www.bdigital.ula.ve

Control de Gestión

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Por ello, los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior, pues estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta.

Al respecto, Blanco (1997), sostiene que el control de gestión actual es una muestra de ello, por lo que al principio, se consideraba el control de gestión, como:

Una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos

Reconocimiento

de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión (p. 196).

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo. Hernández Torres (2001), lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización" (p. 14).

Por tal razón, el sistema de control de gestión esta destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Amat (2003), el control de gestión es: "...el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta" (p. 23). Por lo que, este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Por ello, la noción del control es susceptible de muchas y diferentes interpretaciones, ya que el modelo que se presenta en este aparte trata de sintetizar las diferentes contribuciones que se han realizado sobre el tema intentando facilitar la comprensión del proceso mediante el cual funciona el

control organizativo y, particularmente, el papel que dentro de éste tienen los sistemas de control financiero.

De manera que, Amat (2003), sostiene que la mayoría de contribuciones que se han realizado sobre el control de gestión y, en particular, las más dominantes se caracterizan porque:

No señalan las vinculaciones del sistema de control financiero con el contexto organizativo (personas, valores de la organización) social (entorno social y cultural) en el que aquel opera, ya que una de las principales limitaciones es que se concentran en sus aspectos formales de diseño y cálculo. De esta manera, adoptan una perspectiva del proceso de decisión excesivamente racional y mecanicista ignorando los aspectos políticos, culturales y sociales que entraña el proceso de control. Ignoran la existencia de otros mecanismos de control que pueden operar con la misma eficacia que los propios sistemas de control financiero. En particular, suele obviar el papel de los aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal (aspectos psicosociales), a la cultura y al entorno (p.41).

Por tal razón, la necesidad del control está ligada a la existencia de la discriminabilidad en la toma de decisiones, las diferencias en los objetivos, necesidades y motivaciones entre diferentes personas y grupos, y la propia complejidad de la realidad organizada. Asimismo, el control organizativo se realiza a partir de la combinación de diferentes mecanismos usados para influir en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización para que se ajusten a los objetivos organizativos.

De manera que, el modelo de control de gestión que propone Amat (2003), se caracteriza por considerar el control financiero:

Dentro de su contexto organizativo y social, de forma que no se limita a los aspectos racionales y mecánicos de su diseño sino que considera los aspectos ligados a las personas y a la cultura organizativa. Como un proceso a través del cual se utilizan y combinan diferentes mecanismos tanto formales como informales para influir en el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa y así, se ajuste a los objetivos de la

organización y, en particular, de la dirección. Tanto la estructura formalizada que permite la realización explícita del control (el sistema de control con sus indicadores, sistema de información y sistema de incentivos) como al proceso formalizado y al espontáneo a través del cual se realiza el control y en el que los aspectos de carácter menos formalizado son fundamentales. Que adopta diferentes topologías (control familiar, control burocrático, control por resultados, control ad-hoc) y cada una de ellas se caracteriza por un determinado grado de formalización del sistema de control financiero y de preferencia por los diferentes mecanismos de control. Que tiene diferentes utilidades además de las de orientar y evaluar la actuación y como guía para la toma de decisiones. En particular, puede ser utilizado como instrumento de cambio cultural, de negociación, de legitimación y afirmación del poder, como ritual que crea la ilusión de control o como instrumento para racionalizar el comportamiento. Que implica simultáneamente un control estratégico (con horizonte anual) y un control operativo (diario, semanal) y que están profundamente relacionados entre sí. Que los mecanismos no formales de control pueden suplir las limitaciones o la inexistencia de un sistema de control financiero al poder orientar, el comportamiento individual e interpersonal hacia los objetivos de la organización (p.42)

De lo anteriormente expuesto se afirma que, la dirección de toda organización trata de orientar el comportamiento individual y organizativo hacia los fines y objetivos de la organización. Para ello, utiliza diferentes mecanismos que pueden permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna, ya que entre éstos existen mecanismos de carácter más formal, como pueden ser la planificación estratégica, el diseño de la estructura organizativa o el diseño de una contabilidad de gestión.

Igualmente, existen mecanismos no formales y de carácter más espontáneo que pueden promover el comportamiento deseado a través de la supervisión directa o del autocontrol mediante el fomento de la motivación individual y de la identificación de los mecanismos de la empresa con los valores de la organización.

Para Nogueira (2001, p. 80), los mecanismos de control pueden clasificarse, dependiendo del momento en que se realice la acción de control, en la forma que se indica a continuación:

Reconocimiento

a) Control direccional

El mecanismo de control actúa antes de que la actividad este totalmente concluida, pues el control se realiza de modo continuo y no en puntos determinados, de modo que cada elemento de la acción sea el resultado de la rectificación casi instantánea de la acción anterior.

De igual forma ocurre, en proyectos, este tipo de control se puede realizar cuando se tiene estructurado un sistema, que permita controlar los diferentes factores de manera continua.

b) Control aprobado – reprobado

En este caso, el receptor del control se somete a un examen después de concluidas determinadas actividades, por lo que en caso de aprobación se permite la realización de la actividad siguiente. Es decir, si hubiere una rectificación, el proceso se interrumpe definitivamente o hasta que se subsanen las irregularidades.

Como puede observarse, en proyectos se realiza este control y, se detectan fallas en alguna de las actividades, lo más recomendable es encaminarla(s) correctamente, para que no se presenten problemas posteriores.

c) Control postoperacional

El mecanismo de control sólo se pone en funcionamiento después de concluida toda la operación. La información para la acción correctiva en este tipo de control, solo se utilizara en un periodo (proyecto) futuro cuando se inicie la planificación para un nuevo ciclo de actividades. Estos controles se pueden hacer al interior del proyecto (control por dentro) o por intermedio de firmas, externas al proyecto, especializadas en control (control por fuera).

Es importante señalar, que estos tres tipos de control no son mutuamente excluyentes, sino que más bien, deben ser complementarios.

Por tanto, la decisión de emplear un tipo aislado de control o una combinación de los tipos antes mencionados, esta en función del carácter del sistema que se desea controlar y del nivel de complejidad que se intenta introducir en los mecanismos de control.

Dimensiones del Control de Gestión

Para Nogueira (2001), el control de gestión “va más allá del ámbito financiero, relacionándose con variables no económicas, que son la base del resultado del negocio (diversificación de los mercados, desarrollo tecnológico, acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la calidad, el plazo de entrega, el servicio al cliente, entre otras)” (p. 82). Por lo que, el control de gestión puede ser considerado en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica y tiene como núcleo el sistema informativo (S.I.).

Asimismo, a través del control de gestión la empresa configura sus decisiones estratégicas mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización. Además, evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos, y realiza los análisis económicos sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento.



Figura 1. Dimensiones del Control de Gestión. Fuente: Nogueira Rivera (2001)

Dimensión estratégica

1. Rumbo estratégico: Representa una premisa para la aplicación del modelo, por tanto, se debe precisar si la empresa ha realizado el ejercicio estratégico de forma adecuada (definición de la misión, valores, visión, matriz FODA, estrategia y objetivos estratégicos).
2. Liderazgo: Se debe evaluar el nivel de liderazgo del gerente de la organización, máximo exponente de los cambios a realizar y de la dirección y motivación de sus trabajadores.
3. Identificación de los Factores clave de éxito: Elemento relevante para el éxito de la empresa, pues le permite alcanzar una sostenibilidad de su ventaja competitiva.

Dimensión táctica/ operativa

1. Tendencia a descentralizar: Hacer que las unidades de negocios sean cada vez más pequeñas para lograr una mayor capacidad de adaptación al medio ambiente, a través, no sólo de una rápida respuesta, sino

también de una acertada respuesta, porque se está mucho más cerca del problema y, en consecuencia, se tiene un mejor conocimiento del mismo.

2. Identificación de procesos claves.
3. Triángulo del desempeño: Utilizado para evaluar el desempeño de una organización.

Por su parte, Hernández (1998), sostiene “el sujeto de dirección dispone y actúa sobre cierto conjunto de recursos para alcanzar un nivel de resultados y lograr determinados efectos en el cliente...” (p. 62). De igual forma, se considera dentro de los recursos, a los empleados, como el activo intangible más valioso y fuente principal de creación de valores en una organización.

Dimensión económica

Según Simons (1994), afirma “en el mundo de hoy, los directivos deben ser capaces de adquirir habilidades para tomar constantemente decisiones, pues éstas tienen repercusión en mayor o menor medida en la gestión empresarial” (p. 22). Por ello, para apoyar este proceso de toma de decisiones una herramienta importante y útil son los estados financieros y el análisis de ratios y tendencias, que hacen que la correcta interpretación de los mismos aporten un verdadero criterio sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzada en la gestión.

Por lo que, los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa.

De igual forma, Perdomo (1993), el análisis de estados financieros “sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración” (p. 48). Por tanto, el análisis de estados

financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos.

En conclusión, no es posible obtener una evaluación de los resultados sin realizar el correspondiente análisis, por mediación de indicadores o índices económico-financieros, que pueden ser: razones basadas en la historia de la entidad, estándares basados en la experiencia del especialista, razones financieras de referencias basadas en los resultados obtenidos por entidades progresistas de mayor éxito de la competencia (benchmarking) y/o razones estándares de la misma rama o actividad en la que opera la entidad.

Los Sistemas de Control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz

Los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo. Al respecto, González (1999), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista" (p. 29).

Por su parte, Menguzzato y Renau (1986), asocian la eficiencia "a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados" (p. 35). Pues, si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Es por ello, que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión. Por tanto, los

aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los indicadores para el control y los cuadros de mando.

En este mismo orden de ideas, Menguzzato y Renau (1986, p. 37), señala la base de objetivos efectivos, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

De manera que, estos elementos garantizarán un nivel de descentralización, pues necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Los Indicadores como herramientas para el Control de Gestión

Para Pérez (2005), el trabajo con indicadores requiere “establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta” (p. 73). Al respecto Hernández Torres (1998), plantea que el sistema de indicadores del control de gestión queda constituido, en su parte estable:

Por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y

relaciones de cada proceso o actividades de la organización, mientras que su parte inestable, se construye y actualiza continuamente por el trabajo de diagnóstico y en ella se encuentran los indicadores de control portadores de información de decisiones (p. 38).

Es decir, los indicadores que le señalan al sujeto de dirección, los aspectos locales del día a día que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción. Además, Pérez Campaña (2005, p. 73), considera que contar con los indicadores de gestión adecuados a cada nivel, le permite a la empresa:

- Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.
- Complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.
- Contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona.
- Permiten evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.
- Permiten determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto.

Por tal razón, Hernández (1998), señala que los indicadores buenos son verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos, por lo que “los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números; los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes” (p. 39). De manera que, es importante llevar estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos

comparables, pues los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la rendición de cuentas.

Asimismo, los resultados derivados de los análisis de los indicadores sirven como mecanismos de control a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar la implantación de las estrategias cuando sea necesario y oportuno. Para lograr esto se necesita implantar un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante; que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, asimilando los cambios rápidamente y a bajos costos.

Por ello, la efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información, ya que éstos pretenden ayudar a cada administrador a llevar a cabo su función de control y por tal razón, deben ser elaborados a la medida de las necesidades de cada uno de ellos.

Cuadro de Mando

En lo que respecta al Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando constituye una herramienta válida para la administración y seguimiento del sistema de gestión a definir. El cuadro de mando proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Para Kaplan y Norton (2000), el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctica u operativa:

Busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos así como planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica (p. 23).

En el cuadro de mando integral, la Clarificación y traducción de la visión y la estrategia, es el comienzo del proceso donde se definen las estrategias

de la unidad provenientes de las estrategias principales generales de la organización. Luego se definen los objetivos del cliente y financiero. Seguidamente se definen los objetivos e indicadores de los procesos básicos que actúan realmente en lo esencial de la organización.

Por ello, el cuadro de mando integral actúa bajo mecanismos de excepción, es decir trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, se informan y comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiarán a todos los niveles e insertarse en una meta común.

En el desarrollo del proceso, luego de tener informado a los miembros participantes en la gestión del cuadro de mando, se realiza la planificación propiamente dicha, en donde se establecen los objetivos operativos, las iniciativas estratégicas, la asignación de recursos y las metas a cumplir durante el proceso. Como etapa final, el cuadro de mando integral requiere de la formación de los sujetos involucrados en su diseño y aplicación del sistema ya que a través de ella se trata de configurar las aptitudes y la cultura para el manejo adecuado del sistema. El cuadro de mando integral no es por si sólo una herramienta de mejora, es un sistema de gestión estratégico que requiere de los individuos para que sea exitosa, dada esta inquietud, la formación y desarrollo de los grupos para la administración del proceso es de suma importancia para la implantación estimada.

Fases del Control de Gestión

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo

de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

- Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.
- Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
- Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, entre otros.

Según Jordan, citado por Rojas de Lapi (2005, p. 42), "el Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."

Fase 0: Situación inicial.

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

Pedidos clientes.

Cifras de ventas.

Tesorería a corto plazo.

Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

Fase 1: Acciones simultaneadas.

Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.

Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).

Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).

Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas.

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

Se dispone de datos contables de mayor calidad.

Resultados analíticos.

Indicadores No financieros de los Centros de Responsabilidad.

Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.

Presupuestos anuales por meses.

Estados Financieros anuales previsionales.

Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

Fase 4: Acciones simultaneadas.

Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.

Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan.

Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

Plan estratégico mayor de 5 años.

Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.

Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal.

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual).

Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones

y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Control Social

La constitución de la República de Venezuela (2000), señala a través de su artículo 6: “Los electores y electoras tienen derecho a que sus representantes rindan cuentas públicas, transparentes y periódicas sobre su gestión, de acuerdo con el programa presentado”. Por tal razón, el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información (2005), señala que:

El proceso de transformación social, económica y política que vive Venezuela, convoca la participación de todos los ciudadanos y ciudadanas y obliga al conocimiento de los cambios planteados. Por ello, la Carta Magna sienta las bases de la democracia participativa y protagónica y esto significa que ya los ciudadanos no permanecen alejados de los asuntos públicos, práctica sana y conveniente para garantizar la marcha del estado en cualquiera de sus competencias (p. 13).

Por tal motivo, se habla de la profundización efectiva de los cambios que requiere el país, ya que nos conducen al cumplimiento de lo que plantea la Constitución Nacional y se concreta en su artículo 70:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y ciudadana cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas

asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

Sobre esta base surge la propuesta de la contraloría social para todo lo vinculado con el control, vigilancia y supervisión de las obras servicios y programas sociales que se ejecuten a través de los órganos de la administración pública, específicamente en las áreas de competencia del municipio.

En Venezuela las organizaciones comunitarias solicitan el ejercicio del control social ante los niveles de incompetencia de los organismos públicos, pues es necesario crear una nueva cultura política.. Por tanto, la participación ciudadana es definida como el derecho de los ciudadanos de intervenir en la vigilancia, seguimiento y monitoreo de la gestión pública, a fin de que se verifiquen los principios de transparencia, eficiencia, eficacia, equidad, seriedad, cumplimiento y calidad, de manera que se prevenga la comisión de actos de corrupción, permitiendo, desde la sociedad civil, generar un proceso de control a la gestión de lo público, es decir, a lo que nos pertenece, lo que es de todos y lo que nos involucra a todos.

También podría decir que es el conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación que realizan las personas, de manera organizada o independiente, en un modelo de derechos y compromisos ciudadanos, con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos públicos se realicen en términos de transparencia, eficacia, legalidad y honradez, así como para exigir la rendición de cuentas a sus gobernantes.

Por tal razón, la contraloría social no está explícitamente mencionada en la Constitución Nacional (2000), pues algunos casos se menciona el término control social o control de la gestión pública. Donde más claramente se puede ver esto es en el artículo 62, en donde establece:

Reconocimiento

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 para su práctica.

De lo anterior se deduce, que este artículo es suficiente para soportar cualquier proceso de contraloría social que los (as) ciudadanos (as) se propongan poner en marcha, pero específicamente con relación a la gestión pública. De hecho, en el país se han desatado una serie de iniciativas que se desarrollan al margen de una legislación específica y alentado en su mayoría por los mismos poderes públicos, especialmente el poder ejecutivo nacional, estatal o municipal.

Por ello, lo anterior implica que los ciudadanos tienen derecho a intervenir en la planificación, diseño, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas puestas en marcha por los distintos organismos del estado.

Este sistema de supervisión pública será pieza fundamental para cumplir con dos objetivos estratégicos planteados por el gobierno nacional, para de esta forma combatir a la corrupción, flagelo que ataca diferentes instancias de la administración pública y el otro tiene que ver con el combate a la burocracia, otro de los males enquistados en los organismos públicos, que paraliza las buenas intenciones de cualquier gobernante y frena las justas aspiraciones del público.

Por lo tanto, en la medida que las comunidades tienen la posibilidad de controlar, evaluar, hacer seguimiento de las actuaciones de sus gobernantes, los problemas de retrasos, engavetamiento de proyectos, tráfico de influencias, comienzan a subsanarse. También, para un efectivo control se requiere la materialización de mecanismos del estado.

Reconocimiento

Por tal razón, la consagración amplia del derecho a la participación en los asuntos públicos de todos los ciudadanos y ciudadanas, ejercido de manera directa e indirecta, constituye un salto cualitativo de la democracia representativa a la democracia participativa según la Constitución Nacional (2000). La diferencia sustancial con la constitución anterior (1961) consiste en que la nueva Constitución no se reduce el derecho a la participación política, sino una participación ciudadana que abarca el proceso de formación, ejecución, control, supervisión y vigilancia de la gestión pública.

Esta iniciativa tiene que ser facilitada por las instituciones del estado, con la finalidad de que la ciudadanía cumpla con las más amplias modalidades de participación que le garantiza la constitución. Además, sobre distintas experiencias y amparados en el contenido del artículo 62 en los sectores populares venezolanos, más que en los sectores medios y altos, han surgido iniciativas para crear comités de contraloría social comunitaria, para ejercer control, vigilancia y supervisión de las obras, servicios y programas sociales que se ejecuten a través de los órganos de la administración pública, en áreas de competencia municipal.

De esta manera, los vecinos se organizan en los barrios para estar atentos a todas las fases de la ejecución de proyectos educativos, sanitarios, deportivos y sociales. No obstante, partiendo de lo estipulado en el artículo 62, en algunos municipios tales como el Municipio Libertador del Distrito Capital, han dictado ordenanzas en un intento por regularizar lo concerniente a este tema en sus regiones.

Siguiendo la pauta señalada por el artículo 62 de la Constitución, grupos de personas se han organizado y se han convertido en efectivos contralores sociales en el Municipio Libertador del Distrito Capital. En principio, se hace una convocatoria para una asamblea general de vecinos de la parroquia, u otra área geográfica, en la cual se elegirá por votación libre, universal directa y secreta, a los miembros de la contraloría social mediante el sistema de votación uninominal. Al respecto, el Ministerio del

Poder Popular para la Comunicación e Información (2005), sostiene que:

Los miembros electos pueden ser tres, cinco o siete personas presentes en la asamblea. El número variará de acuerdo con la población y los problemas sociales que confronta la parroquia, ya que los ciudadanos electos deben reunir una serie de requisitos que los avalen, como por ejemplo, ser mayor de edad, de reconocida solvencia moral, no ser dirigente de partido político, vivir en el ámbito territorial de la elección, entre otros (p. 10).

Asimismo, existen otras vías comunitarias para nombrar el contralor social, pues en estos casos, el ciudadano contralor de la república, lo acredita por medio de una resolución. Asimismo, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), señala que Artículo 75. El Contralor o Contralora General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, dictará las normas destinadas a fomentar la participación de los ciudadanos y ciudadanas, haciendo especial énfasis en los siguientes aspectos:

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

5. Promover mecanismos de control ciudadano en proyectos de alto impacto económico, financiero y social.
6. Promover mecanismos para el fomento y ejecución efectiva del control fiscal, con la participación democrática y protagónica de las unidades de contraloría social que forman parte de los consejos comunales o las comunas.

Para revestir de personalidad jurídica el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información (2005), sostiene que:

Este instrumento de lucha y trabajo social, la comunidad, una vez dado el primer paso, debe fundar una asociación civil, en la cual se inscribirán todos los que participaron en la asamblea de ciudadanos y ciudadanas. Por lo que, los estatutos de esta asociación pueden establecer sanciones por incumplimiento o irresponsabilidad de los miembros de la contraloría social, un programa de adiestramiento adecuado para cumplir sus funciones a cabalidad, los detalles del plan de trabajo que se proponen, los objetivos generales y específicos que persiguen y los requisitos de inscripción (p. 13).

Por ello, la contraloría social debe ser un órgano transparente y confiable. Además, tiene que realizar todos sus procedimientos y actuaciones con la mayor independencia de criterio, sin ataduras a factores externos, y guiada por un alto grado de imparcialidad en su toma de decisiones, en el marco del respeto a la democracia, la tolerancia y el pluralismo, ya que más allá de cualquier institucionalización, la contraloría social, debe ser un ejercicio automático, cotidiano y libre de los ciudadanos y de la gente de nuestras comunidades.

De manera que, ahora son las comunidades las que, mediante los consejos comunales, asumirán estrechamente con la administración de modo cogestionario y corresponsable las tareas de planificación, ejecución y control de la gestión pública local. Asimismo, son las comunidades las que,

Reconocimiento

eventualmente, manejarán de cerca las contrataciones de obras y servicios y las adquisiciones de materiales y bienes necesarios para ejecutar los programas, proyectos y servicios que les conciernan y beneficien.

Por tal razón, es deber y responsabilidad de las comunidades, suplir las carencias y deficiencias de control (fiscal y de gestión) interno y externo, realizando un efectivo control previo, de gestión y posterior incluso, para que las contrataciones, las adquisiciones y las ejecuciones y puesta en marcha de obras, programas y servicios se verifiquen con transparencia, legalidad y absoluto apego a las normas y procedimientos correspondientes.

Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es un tema al cual se le asigna importancia significativa en las propuestas de transformación del aparato público que han surgido, paralelas a los cambios neoliberales, bajo la denominación de Nueva Gestión Pública (NGP), aunque se presentan en nombre de la necesidad de profundizar la democracia y de avanzar en la obtención de eficiencia. Desde la perspectiva, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000), sostiene:

La nueva gestión pública el valor y los mecanismos de responsabilización (accountability) serían fundamentales para la construcción de una nueva gobernabilidad democrática en América Latina. Por lo que, la responsabilización es aquí entendida como un valor (o meta-valor) que debe guiar a los gobiernos democráticos: la rendición de cuentas a la sociedad, puesto que este mecanismo constituye la forma de garantizar la responsabilización ininterrumpida de los gobiernos (p. 19).

Por esta razón, se trata de un deber acompañado constitucionalmente, de protección a los funcionarios de toda la administración pública en su obligación de rendir cuentas, cuando se señala en el artículo 57 de la nueva carta magna lo siguiente: “Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o

funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades”, de este modo se establecen condiciones legales para la efectividad de la rendición de cuentas. Por su parte, O'Donnell (2001), señala que el mantenimiento de algunos derechos:

Requiere más que reglas legales que los promulguen. Requiere también la efectividad de un sistema legal, una red de normas legales y de instituciones legalmente autorizadas que, al menos en términos de los derechos, los aplique consistentemente en el territorio de un estado (p. 7).

Por tanto, la Rendición de Cuentas a entes especializados en el control se considera muy importante según para O'Donnell (2001), tiene las siguientes ventajas respecto a las agencias de balance:

Pueden ser preactivas y continuas en su actividad. Otra es que por esta razón, pueden ser eficaces en prevenir o disuadir acciones ilegales de las agencias que supervisan. Otra ventaja es que para cumplir sus funciones, las agencias asignadas pueden invocar criterios profesionales antes que partidarios o políticos. Finalmente por su carácter continuo y profesionalizado, estas agencias pueden desarrollar capacidades que les permiten examinar complejas cuestiones de políticas estatales (p. 8).

De igual forma, el mencionado autor afirma que las instituciones que ejercen control asignado pueden facilitar la accountability vertical, así conceptualiza el seguimiento realizado por la sociedad. En este sentido, en Venezuela, los entes contralores están en la obligación de promover el control social, el capítulo VIII de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), está dedicado al fomento de la participación ciudadana por parte de la Contraloría General de la República en el sistema de control.

Basamento Legal

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

En el Preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), se establece en sus Artículos lo siguiente:

El Artículo 62, establece que todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

De igual forma, Artículo 350, establece que el pueblo de Venezuela, fiel a su tradición republicana, a su lucha por la independencia, la paz y la libertad, desconocerá cualquier régimen, legislación o autoridad que contraría los valores, principios y garantías democráticos o menoscabe los derechos humanos. Asimismo, el Artículo 6, establece que el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables.

En lo que respecta al Artículo 84, este establece que para garantizar el derecho a la salud, el estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud, de carácter intersectorial, descentralizado y participativo (...). Seguidamente, el Artículo 86, establece que toda persona tiene derecho a la seguridad social (...), ya que el estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho, creando un sistema de seguridad social universal, integral, de financiamiento solidario, unitario, eficiente y participativo, de contribuciones directas o indirectas.

Reconocimiento

Adicionalmente, el Artículo 102, señala que la educación es un derecho humano (...) La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social. Por su parte, el Artículo 118, establece que se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley.

Por ello, el Artículo 128, establece que el estado desarrollará una política de ordenación del territorio atendiendo a las realidades ecológicas, geográficas, poblacionales, sociales, culturales, económicas, políticas, de acuerdo con las premisas del desarrollo sustentable, que incluya la información, consulta y participación ciudadana. Asimismo, el Artículo 141, señala que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación...

Asimismo, el Artículo 171, expresa que cuando dos o más Municipios pertenecientes a una misma entidad federal tengan relaciones económicas, sociales y físicas que den al conjunto características de un área metropolitana, podrán organizarse como distritos metropolitanos. La ley orgánica que al efecto se dicte garantizará el carácter democrático y participativo del gobierno metropolitano. Por lo que, el Artículo 173, establece que el municipio podrá crear parroquias conforme a las condiciones que determine la ley. (...). Su creación atenderá a la iniciativa vecinal o comunitaria, con el objeto de proveer a la desconcentración de la administración del municipio, la participación ciudadana y la mejor prestación de los servicios públicos.

Reconocimiento

De igual forma, se seleccionaron un conjunto de Artículos de las diferentes leyes que regulan las actividades comunitarias en el ámbito municipal y parroquial, a partir de la relación entre participación, planificación y control, en el entendido que no existe una referencia directa a la contraloría social o el contralor comunitario, pero, se admite como un medio de participación política en cuanto que permite a la ciudadanía relacionarse con los entes públicos en el ejercicio de su gestión o el manejo de los recursos públicos.

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

1. La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.
2. La participación de las comunidades y ciudadanos y ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.
3. La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.

4. La participación de los trabajadores y trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.
5. La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social, propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas donde aquellas tengan participación.
6. La creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a los fines de garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar procesos autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales.
7. La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de éstos con la población.

Reglamento de la Ley de los Consejos Comunales (2010)

El Reglamento de la Ley de los Consejos Comunales (2010), en su Artículo 1, establece que el presente Reglamento tiene por objeto desarrollar los aspectos vinculados a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales en cuanto a su constitución, conformación, organización y funcionamiento; y su relación con los órganos y entes del Poder Público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al desarrollo comunitario, en los términos consagrados en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales.

Por su parte, el Artículo 2, expresa el Equipo Promotor se conformará por iniciativa propia y estará integrado por un mínimo de tres (3) ciudadanos o ciudadanas residenciados o residenciadas en el ámbito geográfico de la

comunidad correspondiente y deberá notificar por escrito de su conformación ante el ente adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana encargado de la promoción y desarrollo de los Consejos Comunales en cada uno de los estados, dentro de un lapso no mayor a cinco (5) días hábiles.

Seguidamente, el Contenido de la notificación está establecido en el Artículo 51, en donde expresa que el registro es el acto administrativo mediante el cual un Consejo Comunal adquiere personalidad jurídica una vez cumplidos los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y en el presente Reglamento.

En lo que respecta a la personalidad jurídica de los Consejos Comunales, el Artículo 58, señala con el acto de registro el Consejo Comunal adquiere la personalidad jurídica plena para todos los efectos legales. Asimismo, el Artículo 63, expresa la representación legal del Consejo Comunal será ejercida por tres (3) voceros o voceras del Colectivo de Coordinación Comunitaria, a cuyos fines cada Unidad designará a un vocero o vocera. La designación de estos voceros o voceras deberá constar en acta que a tales fines suscribirá el Colectivo de Coordinación Comunitaria, informándose de ello a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Por otro lado, el Artículo 64, señala la representación legal a los efectos de lo previsto en el artículo anterior está referida a la capacidad de actuar del Consejo Comunal en las relaciones jurídicas que se deriven de las actividades ejecutadas por éste, conforme a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y a lo previsto en el presente Reglamento. Las relaciones que comporten la suscripción de actos de disposición que afecten el patrimonio del Consejo Comunal deberán estar aprobadas previamente por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

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

Al establecer el marco legal e institucional que justifica la unidad de contraloría social sobre la gestión pública, como reto a la participación, resulta obligatoria la referencia a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Por lo que, esta Ley Orgánica es fundamental para dar vida a las ideas aquí expresadas, si se tiene presente su objeto donde se hace referencia a regular lo relacionado con participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

Artículo 1. 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. Asimismo, el Artículo 6, insta a los órganos del sistema nacional de control fiscal: a fomentar la participación ciudadana en el control sobre la gestión pública.

Por su parte, el Artículo 9, establece que están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República:

1. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional.
2. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Estatal.
3. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Distritos y Distritos Metropolitanos.
4. 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 de Régimen Municipal.
5. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.

6. Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales.
7. El Banco Central de Venezuela.
8. Las universidades públicas.
9. Las demás personas de Derecho Público nacionales, estatales, distritales y municipales.
10. Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquéllas.
11. Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos, o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.
12. Las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario, o que en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones con cualesquiera de los organismos o entidades mencionadas en los numerales anteriores o que reciban aportes, subsidios, otras transferencias o incentivos fiscales, o que en cualquier forma intervengan en la administración, manejo o custodia de recursos públicos.

De manera que, el Artículo 14, ordinal. 9, establece la atribución del contralor general: fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control en la gestión pública.

Reconocimiento

Decreto de Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica Administración Pública (2009)

El Artículo 1, El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública.

Asimismo, el Artículo 132 establece 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 los Consejos Comunales o las comunidades organizadas y organizaciones públicas no estatales, de ser el caso, mediante los cuales se establecen compromisos para la obtención de determinados resultados en los respectivos ámbitos de competencia, así como las condiciones para su cumplimiento, como contrapartida al monto de los recursos presupuestarios asignados.

Además, el Artículo 138, expresa los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública. Por tanto, 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, así como participar en la elaboración de los instrumentos de contenido normativo.

Por lo que, los órganos y entes públicos llevarán un registro de las comunidades organizadas cuyo objeto se refiera al sector correspondiente.

Ley Contra la Corrupción (2003)

Esta ley tiene como objeto el establecimiento de normas que rijan la conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Así como la tipificación de los delitos contra la cosa pública y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos, hechos u omisiones causen daño al patrimonio público.

Al respecto, el Artículo 9, establece que la información a los ciudadanos sobre utilización de bienes y gastos de los recursos que integran el patrimonio público. Asimismo, el Artículo 10, señala el derecho de los ciudadanos de solicitar información sobre administración y custodia del patrimonio público.

Seguidamente, el Artículo 11, establece la obligación del ejecutivo nacional de someter a consulta pública de anteproyecto de ley de presupuesto. Además, el derecho de participar en la formulación, evaluación y ejecución presupuestaria (Artículo 12).

En lo que respecta el Artículo 41, expresa que sin perjuicio de lo establecido en la ley que rige sus funciones, la Contraloría General de la República tendrá los siguientes deberes y atribuciones en materia de corrupción:

1. Recibir, admitir, estudiar, cotejar, verificar, ordenar y archivar las declaraciones juradas de patrimonio que le fueren presentadas.
2. Exigir la formulación y presentación de la declaración jurada del patrimonio a las personas que deban hacerlo, en la oportunidad y condiciones que juzgue necesario, de conformidad con la ley.

Ley Orgánica de Contraloría Social

La Ley Orgánica de Contraloría Social (2010), en su Artículo 1, que La Ley tiene por objeto el 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 y sus organizaciones sociales, mediante el ejercicio compartido, entre el Poder Público y el Poder Popular, de la función de prevención, vigilancia, supervisión y control de la gestión pública y comunitaria, como de las actividades del sector privado que incidan en los intereses colectivos o sociales.

Por su parte, el Artículo 2, define la contraloría social como una función compartida entre el Poder Público, los ciudadanos 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.

Asimismo, el Artículo 4, expone la Ley es aplicable a todas las instancias político territoriales de la Administración Pública a los niveles, instancias y organizaciones del Poder Popular y a las organizaciones de personas del sector privado que realicen actividades con incidencia en los intereses generales o colectivos; todo ello en el marco de las limitaciones legales relativas a la preservación de la seguridad interior y exterior, la investigación criminal, la intimidad de la vida privada, el honor, la confidencialidad y la reputación.

Por su parte, el Artículo 7, expresa la contraloría social se ejerce de manera individual o colectiva en todas las actividades de la vida social, de manera libre y voluntaria. En todo caso, cuando su conformación sea de manera colectiva todos sus integrantes tendrán las mismas potestades.

Por otro lado, el Artículo 9, señala el control social se ejerce a través de los siguientes medios: 1. Individual: Cuando la persona formule o dirige una solicitud, observación o denuncia sobre asuntos de interés particular o colectivo; 2. Colectivamente: A través de la constitución de organizaciones formadas por dos o más personas. Estas organizaciones deben cumplir con las formalidades de constitución establecidas en la Ley; y 3. Orgánicamente: Cuando sean creadas mediante Ley, estableciéndose su organización, integración, funcionamiento y ámbito de actuación.

Seguidamente, el Artículo 13, expresa el procedimiento para el ejercicio de la contraloría social, podrá realizarse mediante denuncia, noticia criminis o de oficio, por toda persona natural o jurídica con conocimiento en los hechos que conlleven una posible infracción, irregularidad, inacción que afecte intereses individuales o colectivos de los ciudadanos, de la siguiente manera:

1. Notificar directamente al órgano competente local, regional o nacional, para la apertura del inicio de la investigación a los efectos de comprobar la presunta infracción, irregularidad o inacción.
2. Realizada la función de contraloría social, se levantará un acta suscrita por quienes integren la contraloría social. El acta tiene carácter vinculante.
3. El acta se remite a las autoridades administrativas, penales, judiciales o de control fiscal que corresponda.
4. Deberá hacerse seguimiento de los procedimientos iniciados ante las autoridades con el objeto de mantener informado a la organización de contraloría social a la que pertenezca.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), en su Artículo 1, expresa tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la «irresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades organizadas, y a las comunas en su condición especial de entidad local, como a otras organizaciones del Poder Popular.

Por su parte, el Artículo 31, sostiene las parroquias y las entidades locales, dentro del territorio municipal son demarcaciones creadas con el objeto de desconcentrar la gestión municipal, promover la participación ciudadana y una mejor prestación de los servicios públicos municipales. Asimismo, el Artículo 251, expresa la participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto individual como colectivo, dentro del Municipio. Las autoridades municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna.

Artículo 252. Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a obtener información general y específica sobre las políticas, planes, decisiones, actuaciones, presupuesto, proyectos y cualesquiera otras del ámbito de la actividad pública municipal. Asimismo, podrán acceder a archivos y registros administrativos, en los términos de la legislación nacional aplicable. Igualmente, tienen derecho a formular peticiones y propuestas; y a recibir oportuna y adecuada respuesta; a la asistencia y apoyo de las autoridades

municipales en sus actividades para la capacitación, formación y educación a los fines del desarrollo y consolidación de la cultura de participación democrática y protagónica en los asuntos públicos, sin más limitaciones que las dictadas por el interés público y la salvaguarda del patrimonio público.

Además, el Artículo 254, señala el Municipio está en la obligación de crear y mantener programas de formación ciudadana dirigidos a fortalecer las capacidades de los integrantes de las comunidades e incorporar a los ciudadanos y ciudadanas y a otras organizaciones de la sociedad que manifiesten su deseo de participar en dichos programas.

Por otro lado, el Artículo 255, expresa los medios de participación serán desarrollados de acuerdo a la realidad y condiciones de cada Municipio, mediante los instrumentos jurídicos correspondientes para señalar los requisitos, procedimientos, períodos, condiciones y demás elementos que se requieran para hacer efectivo su cumplimiento en el Municipio, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República, esta Ley y otras normas.

De igual forma, el Artículo 256, establece los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a requerir y utilizar los servicios públicos locales y a participar en la formación de los planes y proyectos para su dotación, ejecución, gestión y evaluación.

Definición de Términos Básicos

Comunidad: Núcleo espacial básico e indivisible constituido por personas y familias que habitan en un ámbito geográfico determinado.

Consejo Comunal: Son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares.

Contraloría Social: Es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del plan comunitario de desarrollo Integral y en general.

Control de Gestión: Estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y, en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Gestión: Son las acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos y metas, aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de cada una de las unidades de trabajo que integran el consejo comunal.

Participación Ciudadana: Participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal.

Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria: Facilita el manejo de los recursos del Consejo Comunal, donde se dará apertura, movilizar y cierre de cuentas bancarias.

Sistema de variables

Se entiende por sistema de variables al conjunto ordenado de ideas que permite determinar el tránsito y situación de una problemática a resolver, en donde sus elementos se ordenen a través de normas y procedimientos lógicos, en el caso, para la consecución de los objetivos propuestos. Esto significa que es un conjunto de elementos interrelacionados con cohesión y unidad de propósito y, además, es el

Reconocimiento

procedimiento que utilizaremos para realizar algo, obtener información acerca de los objetivos propuestos mediante técnicas e instrumentos pertinentes. Según Malavé (2003), "Las variables son características que pueden adquirir diversos valores en forma cuantitativa o cualitativa". (p.50)

En este orden de idea se tiene pues, que las variables serán los elementos o datos susceptibles a cambios y que pueden ser medidas. Las variables nos sirven para medir, controlar y estudiar una problemática social dada. Se caracterizan por ser cambiantes, mudables e inestables. Para la elaboración del trabajo las variables son la referencia que nos orientará en la búsqueda de la información necesaria para el logro de los objetivos. Definirla y delimitarla nos servirá para determinar los procedimientos, técnicas e instrumentos para observar, recolectar y registrar la información necesaria para la investigación.

No obstante los cambios surgidos en las variables originan datos sin importar el tipo de investigación que se realice: exploratoria, descriptiva, explicativa.

Definición Conceptual

En el proceso de investigación, una vez planteado y esclarecido el asunto o problema y toda vez que se hayan establecido las preguntas de investigación, es imprescindible definir los términos o variables que están siendo incluidos. Al respecto se debe clarificar lo que es la definición conceptual de la variable. Igualmente, Arias (2006), señala que una variable conceptual "es consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos" (p. 63).

En atención a las explicaciones dadas, la variable conceptual es de índole teórica, debe referir qué se entiende, qué es, en qué consiste. En este sentido, se define Control de Gestión como el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el

comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta. (Amat, 2003).

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

Objetivos	Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems Instrumento
Diagnosticar la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital con relación al control de gestión	Situación existente en la Unidad de Control Social	Dificultades de la Unidad de Control Social para supervisar, vigilar, evaluar los bienes y servicios ejecutados por parte de los gobiernos nacionales, estatales, municipales, así como las obras comunitarias.	Diagnóstica	Funciones de Coordinación Comunitaria Plan Comunitario de Desarrollo Integral Conocimiento previo de la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria Información a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas Aplicación del ciclo comunal para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral Impulso del modelo socio-productivo comunitario Promoción de la formación y capacitación comunitaria Relaciones con órganos y entes de la Administración Pública Elaboración de los estatutos del Consejo Comunal Funciones Exclusivas de la Unidad de Contraloría Social Ejecución de decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas Supervisión y control de la ejecución de proyectos comunitarios con recursos del Consejo Comunal Rendición de cuenta pública anual de sus actuaciones Presentación de informes de sus actuaciones Cooperación con entes del Poder Público en la función de control Proceso de planteamientos sobre la gestión de las unidades Remisión de declaración jurada de patrimonio de voceros(as) Vigilancia del gasto anual generado con recursos del consejo comunal Conocimiento y experiencia en el uso de herramientas de control de gestión Conocimiento y experiencia en seguimiento de obras	Cuestionario 1 2 3 4 5 6 7 8 9,10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

Reconocimiento

Objetivos	Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems Instrumento
Analizar los fundamentos legales del control social en la República Bolivariana de Venezuela.	Fundamentos legales del control social.	Leyes que regulan la conducta, actos y transacciones de las personas naturales y jurídicas.	Legal	Art de la ley de orgánica de contraloría social, ley orgánica de los consejos comunales, ley orgánica del poder publico municipal,	Documental no aplica
Identificar las Unidades de Control Social del Consejo Comunal de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.	Unidad de control social	Instancia del consejo comunal que realiza la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos.	Funcional	Relaciones de trabajo entre miembros del Consejo Comunal para realizar funciones de Contraloría Social.	Documental no aplica
Elaborar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.	Estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para las Unidades de Control Social	Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para descubrir desviaciones que influyen o pueden llegar a influir en el logro de los objetivos de las Unidades de Control Social.	Estratégica	Debilidades y fortalezas Objetivos Plan de acción Medición, análisis y mejora	Documental no aplica

Fuente: el autor (2011).

Reconocimiento

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación, según Palella y Martins (2004), “se refiere la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. (p. 80).

En ese sentido, esta investigación tiene un diseño no experimental, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p. 205), es decir, no se hace variar en forma intencional las variables independientes, para observar su efecto sobre otras variables; sino que se observan los fenómenos “...tal como se dan en contexto natural, para después analizarlos”

Asimismo, este estudio tiene un diseño bibliográfico, de acuerdo a Martins y Palella (2004), en virtud de que está:

Fundamentado en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos; los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

El diseño bibliográfico utiliza procedimientos lógicos y mentales propios de toda investigación: análisis síntesis, deducción, inducción, entre otros. Además, el investigador efectúa un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental. También realiza una recopilación adecuada de datos que le permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, descubrir formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, entre otros. Es un proceso que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de fundamentar la construcción de conocimientos. Se basa en diferentes técnicas de localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos. (p. 81).

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es documental y de campo. En relación al aspecto documental, Palella y Martins (2004) manifiestan que este estudio “se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes” (p. 84). Sobre este particular Arias (1997) señala que “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 47).

Según Sabino (2000), en “la investigación documental los trabajos investigativos están apoyados principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p.87).

La investigación de tipo documental y de modalidad proyecto factible que se presenta, está referida al formulamiento de unas estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para las Unidades de Control Social de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital partiendo de un diagnóstico de la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal en estudio. .

Por su parte, la investigación de campo, Ramírez (2005) expresa que la que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variables. Estudiar los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula las variables debido a que esto hace perder el ambiente de la naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

El nivel de investigación, tal como lo plantea Arias, (2006) se refiere al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno. De acuerdo al tipo de investigación a realizar es preciso desarrollar un nivel descriptivo.

Población

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población de la investigación que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así de acuerdo a (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.238).

Se puede definir que una población o universo de estudio es la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra), que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción. En este caso se refiere a los documentos consultados para la realización de la investigación.

En esta investigación la población estará formada cinco voceros que conforman el Consejo Comunal Vista Hermosa de Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

www.bdigital.ula.ve

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) manifiestan que “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). En realidad, pocas veces es posible medir todas las poblaciones, por lo que obtendremos o seleccionamos una muestra.

Según Hurtado (2000) “la muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se quiere que sea representativa de la población. En el muestreo se seleccionan todas las unidades de estudio que serán observadas”. (p.52).

Reconocimiento

En este estudio la muestra escogida quedará conformada por lo cinco (5) voceros que conforman el Consejo Comunal Vista Hermosa de Hermosa de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Técnicas e instrumentos para la recolección

Una vez realizado el plan de investigación y resueltos los problemas que se plantean, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación. Es entonces cuando se hace uso de las técnicas de recolección de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener la información.

Con respecto a la recolección de datos para esta investigación queda definida por la técnica de un cuestionario que es un instrumento de la investigación y que forma parte de la técnica de la encuesta siendo ésta una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan al sujeto, quienes la responden por escrito,

De acuerdo a Palella y Martins (2004) un instrumento de recolección de datos es, en principio, “cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido”. (p.113).

El contenido queda expresado en la especificación de los datos concretos que es necesario conseguir; se realiza, por lo tanto, mediante veinte (20) ítems que no son otra cosa que indicadores expresados en forma de preguntas.

Así, pues, el instrumento sintetiza toda la labor anterior a su aplicación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos

utilizados; pero también expresa todo lo que tiene de específicamente empírico el objeto de estudio, pues a través de las técnicas de recolección que emplea, sintetiza el diseño concreto escogido para el trabajo.

Con respecto a las técnicas de investigación documental, éstas centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales referido a leyes disponibles en las fuentes de información. Luego entonces, no hay más que conocer los procedimientos de acceso a ellos en principio, en las particularidades referentes a las características de cada tipo de materiales, así como la normatividad de la estructuración de los instrumentos para la recolección de la información que se ha localizado y tipificado como la más pertinente.

Técnicas de Análisis de Datos

Www.bdigital.ula.ve

Se refiere a las distintas técnicas que pueden utilizarse con el fin de interpretar los datos obtenidos, de esta manera, se puede contrastar las opiniones de los sectores involucrados en el estudio con la teoría utilizada.

Según Sabino (2004):

Registrar toda observación que se haga, para poder llegar luego a organizar lo percibido en un conjunto coherente. Para ello es inevitable tomar algún tipo de notas, de apuntes que vayan registrando todo lo percibido. Los medios más comúnmente utilizados para registrar informaciones son: cuadernos, diarios, cuadros de trabajo, gráficos, mapas, etc.

Sin entrar en detalles a cerca de su uso y de sus particularidades, debemos reconocer que todos ellos son auxiliares valiosos pues nos permiten ir sistematizando y registrando un cúmulo de datos tal que, en ningún caso, podríamos confiar en la memoria. (p.137).

Reconocimiento

Para desarrollar esta tarea se deben confeccionar planillas u hojas de tabulación donde figuren los códigos en base a los cuales se habrán de distribuir los datos, y espacios para señalar, mediante signos convencionales, las unidades que se van contabilizando.

Analizar tiene descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen; la actividad opuesta y complementaria a esta es la llamada síntesis, que consiste en explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder a reconstruir la totalidad inicial. De acuerdo a Sabino (2004), para realizar un análisis hay que tomar en cuenta cada uno de los datos o conjuntos homogéneos de datos obtenidos, e interrogarse acerca de su significado, explorándolos y examinándolos mediante todos los métodos conocidos.

Para analizar los datos de esta investigación, una vez recolectados los datos mediante el instrumento correspondiente (cuestionario), se procede a tabularlos en una matriz de datos y graficarlos utilizando el método de medición nominal que de acuerdo a Palella y Martins (2004) consiste en “la distribución de frecuencia en forma sencilla para describir una variable. Supone determinar cuántas observaciones están presentes en cada categoría de respuesta para la variable” (p.164). La descripción del comportamiento de los indicadores que integran las variables del estudio se hará a partir del análisis de los valores de la frecuencia expresada en porcentaje y soportada en el marco teórico en los casos pertinentes.

Procedimientos de la Investigación

Consiste en describir las etapas para desarrollar el trabajo de investigación, que de acuerdo a Castro (2004), comprende:

- Indagar, antes de la escogencia del título, acerca de los antecedentes relacionados con la investigación.
- Revisar las literaturas con relación al propósito de la investigación: (a)

Detectar las literaturas en fuentes primarias, secundarias y terciarias, en este caso consultas a través de Internet, citas bibliográficas, hemerográficas, revistas y publicaciones, importantes, entre otros; (b) Obtener literaturas en bibliotecas, (c) Consultar literaturas, a partir de aquí, comienza de manera sistemática la revisión a fondo de cada una de las fuentes seleccionadas para ello se debe realizar una lectura general de los textos o capítulos, primero, procurando captar el contenido e ideas principales, luego leyendo en detalle, para extraer hechos que fueron útiles en la investigación, hasta llegar a un mayor nivel de detalle, a partir de los textos e ideas principales considerados útiles, para ello se utiliza la técnica del subrayado, en la mayoría de los casos; (d) La información proveniente de la observación directa se selecciona y se ordena sobre la base de un esquema general de trabajo.

- Adoptar una teoría y así una la perspectiva para la construcción del marco teórico.

- Desarrollar los objetivos específicos, sustentados en las fuentes de autores consultados.

- Elaborar estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para las Unidades de Control Social de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

- Finalmente, elaborar las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación.

Validez

Se refiere al grado en que el instrumento de recolección mida la información que en realidad se desea medir y ésta se determina a través de un procedimiento llamado juicio de experto donde dos (2) expertos uno (1) de metodología y uno (1) en Consejos Comunales que emiten sus opiniones.

Reconocimiento

De acuerdo a USM (2005):

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido y el criterio, entre otras; el investigador debe seleccionar el tipo o los tipos de validación que más convengan, previa documentación en las fuentes de metodología. (p.29).

Para este estudio, el procedimiento de validez se realizará a partir de la entrega de una copia del planteamiento del problema, copia del cuadro de variables y de su operacionalización, para que cada experto estudie y responda los siguientes aspectos: coherencia con los objetivos de la investigación, y la redacción de instrucciones.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital con relación al control de gestión.

Con la finalidad de recabar la información necesaria para la consecución del objetivo relativo al diagnóstico de la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital con relación al control de gestión; se realizó una recolección de datos a través mediante un cuestionario dirigido a los cinco voceros principales de la referida unidad.

El instrumento contiene veinte (20) preguntas mixtas, originadas a partir de indicadores resultantes del proceso de operacionalización de la variable que caracteriza el objetivo antes mencionado objetivo, de tal manera de recolectar la información más exacta y precisa posible hacia la necesidad. Las preguntas poseen tres niveles de respuestas usando los siguientes criterios: Si, No, No sabe; para que el vocero seleccione la que considere adecuada, adicionalmente se da la oportunidad de ofrecer aportes que complementen dicha respuestas.

De esta manera se obtuvo la siguiente información en cada uno de los ítems:

Funciones de la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria

1. ¿Coordina con otras unidades del Consejo Comunal la elaboración y ejecución de un plan con las prioridades y proyectos para el progreso y desarrollo integral de la comunidad?

SI	1
NO	4
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

De acuerdo a la información recabada se pudo observar que es relevante la falta de coordinación existente en el Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia la vega, ya que manifestaron el no existir la comunicación adecuada entre los miembros de cada unidad lo que minimiza la ejecución coordinada de proyectos de acuerdo a las prioridades existentes teniendo como consecuencia un estancamiento en cuanto a soluciones comunitarias.

Se debe resaltar que en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC), se contempla un Plan Comunitario de Desarrollo Integral, el cual está definido como un “documento técnico que identifica las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos comunitarios que orientarán al logro del desarrollo integral de la comunidad”. El referido Plan Comunitario de Desarrollo Integral está incluido en las funciones que tiene la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria que, de acuerdo al Artículo 25 numeral 2, es “Coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de Desarrollo Integral articulado con los planes de desarrollo municipal y estatal de conformidad con las líneas generales del Proyecto Nacional Simón Bolívar.

Es importante destacar que el Colectivo de Coordinación Comunitaria es, según el Artículo 24, “la instancia de articulación, trabajo conjunto y funcionamiento, conformado por los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal”.

El Plan Comunitario de Desarrollo Integral debe ser aprobado por La

Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, al igual que otros planes que, de acuerdo al referido Artículo, sean para “contribuir a la transformación integral de la comunidad” (Artículo 23, numeral 5)

En fin, la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa debe establecer una estrategia que le permita coordinar con las otras unidades del Consejo Comunal la elaboración y ejecución de un plan con las prioridades y proyectos para el progreso y desarrollo integral de la comunidad. Esta función debe comprender lineamientos de control de gestión.

2. ¿Conoce, antes de su ejecución, la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal?

SI	2
NO	2
NO SABE	1

Fuente: el autor (2011)

La opinión de la mayoría de los voceros se agrupó en que no sabe o que la Unidad de Contraloría Social no conoce la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal previa a su ejecución, lo cual no está de acuerdo a lo que se indica en la LOCC dentro de la funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria: “Conocer, previa ejecución, la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal” (Artículo 25, Numeral 3); y como se indicó en el punto anterior, los voceros y voceras de la Unidad de Contraloría Social son parte de este Colectivo.

En este sentido, debe establecerse una estrategia comunicacional, para que el Colectivo de Coordinación Comunitaria obtenga la referida información relativa a la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del

Consejo Comunal, así como cualquier otra información indicada en la LOCC.

3. ¿Informa permanente y oportunamente a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal?

SI	0
NO	5
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La mayoría de los voceros opina que no se Informa permanente y oportunamente a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal, lo cual no está conforme con la LOCC, la cual establece dentro de las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria, que se debe “Garantizar información permanente y oportuna sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas” (Artículo 24, Numeral 5).

En relación a la carencia de esa información permanente y oportuna, los voceros manifestaron que dicha información no se realiza porque es muy poca la asistencia por parte de los habitantes del sector a las Asambleas convocadas. De igual manera parte algunos voceros hizo referencia que a veces la falta de quórum se debe a que no se realiza la publicidad necesaria o se realiza en un corto tiempo por lo cual no se informa a todos los habitantes de la comunidad.

De lo antes expuesto, debe establecerse un mecanismo para que en el marco del Colectivo de Coordinación Comunitaria, la Unidad de Contraloría Social informe permanente y oportunamente a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas sobre sus actuaciones.

4. . ¿Supervisa que haya participación en la elaboración del plan para el desarrollo de la comunidad?.

SI	2
NO	3
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La mayoría manifiesta que la Unidad de Contraloría Social realiza una supervisión adecuada, ya que se han presentado desacuerdo entre los voceros por la falta de comunicación en cuanto a las gestiones y proyectos que se están estructurando, donde no se están tomando en cuenta las prioridades y opiniones de la comunidad solo se están gestionando lo que un grupo considera necesario sin la presentación previa para el estudio y supervisión necesarias.

En tal sentido cabe destacar que en la definición que hace la LOCC del ciclo comunal, indicada a continuación, se le da gran relevancia a la participación:

El ciclo comunal en el marco de las actuaciones de los consejos comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta como una expresión del Poder Popular, a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social. (Artículo 44).

Como se puede observar en la definición anterior, en este ciclo comunal hay una fase de Contraloría Social que de acuerdo a la LOCC:

Es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del Plan Comunitario de Desarrollo Integral y, en general sobre las acciones realizadas por el Consejo Comunal, ejercida articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal. (Artículo 45).

En resumidas cuentas, la Comisión de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa, dentro del esquema de las funciones de Coordinación Comunitaria, no supervisa que haya participación de la comunidad en la elaboración del plan para el desarrollo de la comunidad, es decir, no supervisa la aplicación del ciclo comunal para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral. Por tanto, debe incorporarse esta actividad a la gestión de la Comisión de Contraloría Social.

5. ¿Han realizado actuaciones para impulsar la producción de algún bien o servicio en la comunidad?

SI	4
NO	1
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La mayoría de los voceros opina que se han realizado actuaciones para impulsar la producción de algún bien o servicio en la comunidad, sin embargo, algunos comentarios indican que no se ha materializado ningún proyecto por falta de continuidad en la gestión.

De lo anterior se desprende que en el Consejo Comunal se ha tratado de impulsar el modelo socio-productivo comunitario, pero no se utilizado una estrategia que permita materializarlo.

Debe señalarse que dentro de las funciones del Colectivo de

Reconocimiento

Coordinación Comunitaria la LOCC establece: “Coordinar acciones estratégicas que impulsen el modelo socioproductivo comunitario y redes socioproductivas vinculadas al Plan Comunitario de Desarrollo Integral” (Artículo 25, numeral 9). Lo cual significa que al diseñar el referido plan se deben incorporar las actividades u organizaciones socio-productivas comunitarias.

6. ¿Ha gestionado la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del Consejo Comunal y en la comunidad en general?

SI	1
NO	4
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

Solo un vocero hizo mención a que recibieron un aporte de los funcionarios de taquilla única Como parte del plan de registro, actualización y formalización de las organizaciones del Poder Popular donde representantes de diferentes entes gubernamentales brindaron asesoría técnica y legal a esta unidad de organización social para su registro y validación.

El grupo restante hizo mención a que a pesar de que han solicitado dicha capacitación a través de los organismos competentes no han recibido respuesta alguna convirtiéndose esta carencia de conocimientos en una de las debilidades que presenta la Unidad tomando en cuenta que la capacitación según Sikula (2004) “es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos técnicos y habilidades con una finalidad definida” (p.76) .

Se debe dejar en claro que la Unidad de Contraloría Social, en el marco del Colectivo de Coordinación Comunitaria, tiene la función de “Promover la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del Consejo Comunal y en la comunidad en general”, según establece la LOCC en el Artículo 25, numeral 10. Para tal fin se debe detectar las necesidades de adiestramiento y determinar las prioridades, para posteriormente realizar las gestiones correspondientes. Mediante la capacitación se pueden superar algunas dificultades mediante la obtención y el mejoramiento de habilidades para el logro de los objetivos y metas planificadas.

7. ¿Ha coordinado acciones con los distintos comités para el cumplimiento de sus fines, a través de las relaciones con los órganos y entes del gobierno?

SI	4
NO	1
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

De acuerdo a las respuestas se aprecia que han coordinado acciones entre ellos y los Entes del gobierno, sin embargo, en las explicaciones tres de los entrevistados indicaron, en relación a este asunto, que se han establecidos tareas que a la larga no han sido cumplidas o se han cumplido parcialmente. En las visitas pautadas a los Entes para presentar proyectos o buscar información casi siempre asisten los mismos voceros ya que los otros se comprometen y luego incumplen.

Al respecto se debe señalar que en el marco de las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria, la LOCC en el Artículo 25 numeral 12 le señala que debe “Coordinar acciones con los distintos comités que

integran la Unidad Ejecutiva en sus relaciones con los órganos y entes de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines”. Para tales fines la Unidad de Contraloría Social debe estar vigilante a esta coordinación de acciones.

8. ¿Se elaboraron los estatutos del Consejo Comunal?

SI	5
NO	0
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en cuanto a que si se elaboraron los estatutos del Consejo Comunal, lo cual constituye una fortaleza en virtud de que conforman las normas internas que rigen la organización. En relación con este aspecto, la LOCC establece en el Artículo 25 numeral 13 como Función del Colectivo de Coordinación Comunitaria “Elaborar los estatutos del Consejo Comunal”.

Se debe hacer notar que los estatutos más el acta constitutiva, el censo demográfico y socioeconómico, y el croquis del ámbito geográfico, forman parte de la información básica de un Consejo Comunal, de tal manera que son requisitos para su registro ante el ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana.

Funciones Exclusivas de la Unidad de Contraloría Social

9. ¿La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas le ha solicitado actuaciones que correspondan a sus funciones?

SI	0
NO	5
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% de los entrevistados opina que la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas no le ha solicitado actuaciones a la Unidad de Contraloría Social dentro de sus funciones. Lo cual se puede deber a que no hayan surgido situaciones en las que se requiera tal actuación, también se puede deber al desconocimiento del ámbito de actuación de la Unidad de Contraloría Social, o por desconfianza a su gestión, o simplemente por apatía.

Los voceros entrevistados manifestaron que existe poco interés en la participación en la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas, a pesar de que, de acuerdo al Artículo 20, “es la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, sus decisiones son de carácter vinculante para el Consejo Comunal en el marco de esta Ley”

De lo precedentemente expuesto, es importante destacar que la Unidad de Contraloría Social debe promover, dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria, una campaña de concientización relativa al ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, con el propósito de establecer las necesidades, prioridades y los proyectos que mejoren la situación.

10. ¿Lleva a cabo las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas que correspondan a sus funciones?

SI	0
NO	5
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% de los voceros opinó que no se llevan a cabo las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas que correspondan a sus funciones, en virtud de la poca integración comunitaria existente. En todo caso, se toman en cuenta únicamente las sugerencias de los voceros. De igual forma que en el caso anterior, la Unidad de Contraloría Social debe promover, en el marco de la Coordinación Comunitaria, la integración y la participación comunitaria, para que su gestión contribuya a lograr el propósito del Consejo Comunal, como se expresa en el Artículo 2 de la LOCC, que en ese sentido establece lo siguiente:

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.

11.¿Supervisa y controla la ejecución de proyectos comunitarios que utilizan recursos del Consejo Comunal?

SI	0
NO	5
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% indicó que no se supervisa y controla la ejecución de proyectos comunitarios que utilizan recursos del Consejo Comunal, exponiendo en sus explicaciones que no supervisan ya que se han presentado proyectos pero no han sido aprobados por tanto no han bajado al consejo comunal.

En tal sentido, la Unidad de Contraloría Social debe estar preparada y capacitada para llevar a cabo una estrategia que les permita gestionar lo relativo a proyectos, organizaciones y recursos del Consejo Comunal, en los términos expresado por el Artículo 34, numeral 2 de la LOCC que establece:

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

Debe señalarse que para incrementar la participación de los residentes de la comunidad, a los fines de que se generen los proyectos necesarios para satisfacer sus necesidades, la Unidad de Contraloría Social, dentro del esquema del Colectivo de Coordinación Comunitaria, debe establecer una estrategia que promueva la concientización hacia la participación, sobre la base de del Artículo 25, numeral 10 de la LOCC que le asigna la función de “Promover la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del Consejo Comunal y en la comunidad en general”.

12. ¿Rinde anualmente cuenta pública de sus actuaciones?

SI	3
NO	2
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La mayoría opinó que rinde anualmente cuenta pública de sus actuaciones, sin embargo, en las explicaciones los voceros señalan que las cuentas las han rendido ante los otros voceros que componen el Consejo Comunal ya que la comunidad no ha sentido gran interés por conocer la gestión realizada dentro de la organización, también indicaron brindar información a los habitantes que la han solicitado. La Unidad de Contraloría Social debe realizar una gestión de concientización y motivación en la comunidad para lograr una asistencia que le permita “Rendir anualmente cuenta pública de sus actuaciones”, de acuerdo a lo previsto por la LOCC en el Artículo 34, numeral 3.

13. ¿Presenta informes de sus actuaciones cuando les sean solicitados o cuando lo considere pertinente?

SI	0
NO	5
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La totalidad de los encuestados indicó que la Unidad de Contraloría Social no presenta informes de sus actuaciones cuando les son solicitados o cuando lo considere pertinente. Mientras que en sus explicaciones indicaron que realmente no han elaborado informes que les sirva de soporte en el momento que se considere necesario. Al respecto, la LOCC establece en el Artículo 34, numeral 4. que la Unidad de Contraloría Social debe “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”.

Para que esta función se facilite, la Unidad de Contraloría Social debe preparar informes parciales de gestión que abarquen periodos de tiempo que

al integrarse puedan responder a necesidades de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, del colectivo de coordinación comunitaria o de alguna ciudadano o ciudadana en particular.

14. ¿Cuándo se le ha solicitado, ha cooperado con los órganos y entes del Poder Público en la función de control?

SI	2
NO	3
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La mayoría (60%) respondió que los órganos y entes del Poder Público en función de control no le han solicitado cooperación, un 40% de los voceros declararon mantener una relación de cooperación con los órganos y Entes del Poder Público ofreciéndoles para ellos un directorio telefónico de todos los miembros del Consejo Comunal para mantener el intercambio comunicacional de control en el momento necesario, de igual manera han tomado nombres y números telefónicos de los funcionarios públicos con los cuales se han interrelacionado para el beneficio de la comunidad.

Acerca de este particular, la LOCC en su Artículo 5, numeral 5 establece lo siguiente: “Cooperar con los órganos y entes del Poder Público en la función de control, conforme a la legislación y demás instrumentos normativos vigentes”.

15. ¿Procesa los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del Consejo Comunal?

SI	5
NO	0
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% de los voceros opinó que la Unidad de Contraloría Social procesa los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del Consejo Comunal. En tal sentido, indicaron que se ha tratado de tomar en cuenta cada una de las sugerencias que han realizado los habitantes del sector, en cuanto a la gestión en las áreas de salud, áreas verdes, seguridad y alumbrado público. Tales solicitudes han sido presentadas ante los organismos competentes, lográndose respuestas de algunas pero otras han quedado pendiente tomándose en cuenta que muchas dependen de la disposición de los Entes.

En torno a este aspecto, la LOCC señala en su Artículo 34, numeral 6 que la Unidad de Contraloría Social debe “Conocer y procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas en relación con la gestión de las unidades del Consejo Comunal e informar de manera oportuna a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas”. Por tanto, debe disponer de procedimientos para recibir, procesar y dar respuesta oportuna y eficaz a tales planteamientos como parte de su gestión.

16. ¿Remite ante el Ministerio correspondiente las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros o voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria al inicio y cese de sus funciones?

SI	5
NO	0
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% de los encuestados opinó que la Unidad de Contraloría Social remite ante el Ministerio correspondiente, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros o voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria al inicio y cese de sus funciones. En este aspecto, se cumple con el Artículo 34, numeral 7 de la LOCC en lo relativo a “Remitir ante el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal”.

Adicionalmente los voceros y voceras explicaron que cumplieron con tal lineamiento, en virtud de que todas las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros de la Unidad Administrativa y Financiera fueron debidamente elaboradas y presentadas ante la Taquilla Única y ante la Contraloría Nacional para el registro legal de las mismas.

17. ¿La Unidad de Contraloría Social realiza seguimiento al gasto anual generado con los fondos y recursos del consejo comunal?

SI	0
NO	5
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% de los voceros opina que la Unidad de Contraloría Social no ha realizado seguimiento al gasto anual generado con los fondos y recursos del consejo comunal, en virtud de que no se han obtenido fondos ni recursos para el Consejo Comunal. Sin embargo, la Unidad de Contraloría Social debe estar preparada para llevar a cabo esta función, dado a que de acuerdo al Artículo 33 de la LOCC, “es la instancia del Consejo Comunal para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades,

recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal”.

En el caso referente a este ítem, la Unidad de Contraloría Social debe disponer de herramientas de gestión que le permita realizar la función establecida por la LOCC en su Artículo 34, numeral 2 que se cita a continuación:

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

18. ¿Tiene Ud. conocimiento y experiencia en el uso de herramientas de control de gestión que pueda ser de utilidad en la Unidad de Contraloría Social?

SI	1
NO	4
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

La mayoría de los voceros no tiene Ud. conocimiento ni experiencia en el uso de herramientas de control de gestión que puedan ser de utilidad en la Unidad de Contraloría Social, solo un miembro hizo referencia en tener conocimientos de contraloría social en cuanto a los libros contables y documentos que deben llevarse para lograr el debido control, sin embargo los cuatro restantes manifestaron querer capacitarse en dichos procesos.

Vale decir que Amat (2003), define el control de gestión como “el proceso fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada o contribuyan a la consecución de los objetivos globales” (p. 26). Para llevar a cabo tal proceso, deben utilizarse herramientas que faciliten lograr el mejoramiento del desempeño y funcionamientos de los Consejos Comunales hacia una gestión más eficaz y

eficiente.

Por otra parte, Russian (2004), en su informe anual señala, algunas causas de una deficiente gestión contralora, de las cuales no escapan los Consejos Comunales:

Los resultados de la labor contralora demuestran que subsisten en la Administración, deficiencias como carencia de un sistema de control interno eficiente, ausencia de criterios de planificación para la inversión de los recursos, estructuras excesivamente burocráticas, funcionarios con baja capacidad gerencial y actos que atentan contra el patrimonio público y la moral administrativa (p. 38).

El ejercicio de control de gestión debe tener presente la superación de estas deficiencias, en el caso de los Consejos Comunales, se debe concientizar y capacitar a los voceros, especialmente los de Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y de Unidad de Contraloría Social.

19. ¿Tiene Ud. conocimiento y experiencia en seguimiento de construcción de obras civiles?

SI	0
NO	0
NO SABE	5

Fuente: el autor (2011)

Ninguno de los voceros tienen conocimientos y experiencia en seguimiento de construcción de obras civiles, solo existen dos que se han desempeñado como obreros de construcción. En este sentido se debe capacitar a los voceros de Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y de Unidad de Contraloría Social en la ejecución de un proyecto de una obra, que de acuerdo a Palacios (2005) "No hay duda de que la gente se comporta en función de cómo son evaluados, y por tanto la correcta decisión sobre qué

se controlará en un proyecto es fundamental para su éxito” (p.633).

De acuerdo al referido actor debe controlarse el alcance, es decir, “que se realice lo que se determinó que había que hacer” (p.633); también deben controlarse los cambios en el alcance, el cronograma o “cantidad de tiempo que se ha empleado en ejecutar las actividades de acuerdo al plan” (p.639), dentro de este aspecto deben emprenderse los correctivos necesarios para lograr que se terminen los trabajos en el plazo acordado por las partes involucradas. El autor considera que el indicador fundamental del progreso, es el Avance Físico, “que mide la cantidad de trabajo que se ha efectuado con respecto al plan” (p.639).

Un método señalado por el autor citado en este ítem, para la medición del avance es el Control del Avance por Hitos, que “consiste en incluir en el plan del proyecto una serie de hitos y así saber en que fechas deben ocurrir” (p.639). De esta forma, cuando se esté ejecutando el proyecto, se sabrá si va bien o mal en función de la fecha en que ocurre realmente el proyecto, si el evento importante ocurre en una fecha posterior, se sabrá que está retrasado y habrá un indicativo de la magnitud del retraso.

Otro de los aspectos a considerar en el seguimiento de la construcción de obras civiles es el control del costo, al respecto señala el autor que en esta investigación se ha consultado para el análisis de este ítem, Palacios (2005): “El control efectivo de los costos implica hacer una revisión contable de los costos acumulados en el proyecto y hacer comparaciones versus el presupuesto definitivo del trabajo” (p.647). Esto permite precisar las variaciones y tomar los correctivos correspondientes.

20. ¿Aplican procedimientos de control interno que contribuyan al cumplimiento de las normas, vigilancia de los recursos, y exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa?

SI	5
NO	0
NO SABE	0

Fuente: el autor (2011)

El 100% de los entrevistados opinaron que aplican procedimientos de control interno que contribuyan al cumplimiento de las normas, vigilancia de los recursos, y exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa. Para tal señalaron tener un cuaderno donde registran cada una de las gestiones realizadas y de los proyectos introducidos ante los Entes y de igual manera hicieron hincapié en que se perdieron varios soportes porque anteriormente no se hacían dichas anotaciones por lo cual se tomo esta modalidad para el control interno de la organización.

Dentro de este esquema Cepeda (1999) define el **control interno** como:

Www.bdigital.ula.ve

El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos. (p.123).

De igual manera, este autor establece que "debe tenerse en cuenta que el sistema de control interno no es una oficina, es una aptitud, un compromiso de todas y cada una de la personas de la organización, desde la gerencia hasta un nivel organizacional más bajo".

Por consiguiente, lo anteriormente expuesto, permite señalar que el control interno contribuye a que los voceros asuman con efectividad sus responsabilidad de contraloría social.

Reconocimiento

Síntesis del Diagnóstico

Dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria

Las dificultades detectadas en el diagnóstico fueron las siguientes:

- No se ha elaborado el Plan Comunitario de Desarrollo Integral, (Artículo 25 numeral 2);
- No conoce, previa ejecución, la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal, (Artículo 25, numeral 3);
- No se informa permanente y oportunamente sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, (Artículo 24, numeral 5);
- No se supervisa que haya una efectiva la participación popular en el ciclo comunal, (Artículo 44);
- No se utilizado una estrategia que permita materializar el modelo socio-productivo comunitario, Artículo 25, numeral 9;
- No se ha realizado una gestión de formación y capacitación comunitaria de los voceros o voceras del Consejo Comunal ni de la comunidad en general, Artículo 25, numeral 10;

Funciones Exclusivas de la Unidad de Contraloría Social

Las dificultades detectadas en el diagnóstico fueron las siguientes:

- Desinterés de la comunidad en participar en la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas, Artículo 20; por lo que se debe promover, dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria, una campaña de concientización relativa al ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, con el propósito de establecer las necesidades, prioridades y los proyectos que mejoren la situación.
- En virtud de que no se realizan Asamblea de ciudadanos y

ciudadanas, no se toman decisiones que correspondan a las funciones de la Unidad de Contraloría Social, Artículo 2.

- No se supervisa ni controla la ejecución de proyectos comunitarios que utilizan recursos del Consejo Comunal, en virtud de que no se generan, Artículo 34, numeral 2; debe establecer una estrategia que promueva la concientización hacia la participación, Artículo 25, numeral 10.

- No presenta informes de sus actuaciones cuando les son solicitados o cuando lo considere pertinente, Artículo 34, numeral 4.

- No se han obtenido fondos ni recursos para el Consejo Comunal, por tanto, no se ha podido cumplir con la función de seguimiento al gasto anual, Artículo 34, numeral 2.

- Los voceros no tienen conocimiento ni experiencia en el uso de herramientas de control de gestión ni en seguimiento de construcción de obras civiles, que pueda ser de utilidad en la Unidad de Contraloría Social

- No aplican procedimientos de control interno que contribuyan al cumplimiento de las normas, vigilancia de los recursos, y exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa

Análisis de los fundamentos legales del control social en la República Bolivariana de Venezuela.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el Capítulo IV, relativo a los Derechos Políticos y del Referendo Popular y, específicamente, en la Sección Primera: De los Derechos Políticos, establece lo siguiente, en el sentido de la participación del pueblo en el marco de la función de control de la gestión pública:

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

Reconocimiento

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. (Artículo 62).

En este artículo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) es tal la importancia que se da a la participación del pueblo en el control de la gestión pública, que de allí surge el protagonismo a partir del cual se garantiza el desarrollo, tanto individual como colectivo.

Por otra parte, la CRBV en su Capítulo IV del Poder Público Municipal, y en su Artículo 168. establece que:

...Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la **participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados**, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley. (letras negritas por el autor)

Debe señalarse que la CRBV contempla la contraloría social en el ámbito municipal, en el marco de participación ciudadana en el control y evaluación de los resultados de la gestión pública.

Ley Orgánica de la Administración Pública (Ley Habilitante)

La Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), en su Título V de los Compromisos de Gestión, específicamente en lo relativo a las formalidades de los compromisos de gestión, establece:

Los compromisos de gestión se entenderán perfeccionados con la firma del Vicepresidente Ejecutivo o Vicepresidenta Ejecutiva y la de los ministros o ministras de los despachos con competencia en materia de finanzas públicas y de planificación y desarrollo. Los compromisos de gestión serán de conocimiento público y entrarán en vigencia a partir de su publicación en la gaceta Oficial

Reconocimiento

de la República Bolivariana de Venezuela, a los fines de permitir el control social sobre la gestión pública. (Artículo 137).

En torno a este aspecto DE los compromisos de gestión, se debe realizar control social a partir de su publicación en la Gaceta Oficial. Es importante destacar que en este contexto se entiende por compromisos de gestión:

convenios celebrados entre órganos superiores de dirección y órganos o entes de la Administración Pública entre sí, o celebrados entre aquellos y los Consejos Comunales o las comunidades organizadas y organizaciones públicas no estatales, de ser el caso, mediante los cuales se establecen compromisos para la obtención de determinados resultados en los respectivos ámbitos de competencia, así como las condiciones para su cumplimiento, como contrapartida al monto de los recursos presupuestarios asignados. (Artículo 132)

Para que se lleve a cabo la función de control social sobre los compromisos de gestión, la administración pública tiene una obligación de informar a la población, expresada por la LOAP de la forma siguiente:

La Administración Pública deberá establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública. Cualquier persona puede solicitar de los órganos y entes de la Administración Pública la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos de conformidad y con las excepciones establecidas en la legislación vigente. (Artículo 141).

Dentro de este esquema debe configurarse un sistema de información con la población, que alimente permanentemente la función de control social.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

La función de control social se lleva a cabo a través del sistema de control interno de la unidad o ente público objeto del referido control. De

acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), el sistema de control interno tiene por objeto:

asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promoverla eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas. (Artículo 131).

El sistema de control interno de cada organismo debe estar conformado, de acuerdo a la referida LOAFSP, por “los aspectos presupuestarios económicos, financiero, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”. (Artículo 132).

Finalmente, el sistema de control interno “funcionará coordinadamente con el de control externo a cargo de la Contraloría General de la República”. (LOAFSP, Artículo 133).

Ley Orgánica del Poder Municipal

En cuanto a la participación del pueblo en el control de la gestión pública, de acuerdo al artículo anterior, el Estado debe facilitar y favorecer su práctica. Es por tal razón que la Ley Orgánica del Poder Municipal en su Título VI de la Participación Protagónica en la Gestión Local, y el Capítulo I de los principios de la participación, establece lo siguiente:

La participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto individual como colectivo, dentro del Municipio. Las autoridades municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y

ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna. (Artículo 250).

Por consiguiente, las autoridades municipales deben realizar las gestiones necesarias para lograr la participación del pueblo en el control de su gestión municipal. Para tal fin, la referida Ley señala que:

Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a obtener información general y específica sobre las políticas, planes, decisiones, actuaciones, presupuesto, proyectos y cualesquiera otras del ámbito de la actividad pública municipal. Asimismo, podrán acceder a archivos y registros administrativos, en los términos de la legislación nacional aplicable. Igualmente, tienen derecho a formular peticiones y propuestas; y a recibir oportuna y adecuada respuesta; a la asistencia y apoyo de las autoridades municipales en sus actividades para la capacitación, formación y educación a los fines del desarrollo y consolidación de la cultura de participación democrática y protagónica en los asuntos públicos, sin más limitaciones que las dictadas por el interés público y la salvaguarda del patrimonio público. (Artículo 251)

En el caso específico del control de la gestión municipal, mediante este artículo se asegura el acceso y la obtención de la información necesaria. Asimismo, esta referida Ley Orgánica del Poder Municipal, en su Artículo 252 señala unos instrumentos o mecanismos para obtener información base para el control de la gestión municipal:

Obteniendo información del programa de gobierno del alcalde o alcaldesa, del Plan Municipal de Desarrollo, de los mecanismos para la elaboración y discusión de las ordenanzas, y, en especial, de la formulación y ejecución del presupuesto local; de la aprobación y ejecución de obras y servicios, de los contenidos del informe de gestión y de la rendición de cuentas, en términos comprensibles a los ciudadanos y ciudadanas. (Numeral 1).

No obstante, la forma y medio de participación debe ser instrumentada

Reconocimiento

jurídicamente de acuerdo a unos requisitos, procedimientos, y lapso de tiempo, entre otros elementos, establece la Ley antes referida:

Los medios de participación serán desarrollados de acuerdo a la realidad y condiciones de cada Municipio, mediante los instrumentos jurídicos correspondientes para señalar los requisitos, procedimientos, períodos, condiciones y demás elementos que se requieran para hacer efectivo su cumplimiento en el Municipio, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, esta Ley y otras normas. (Artículo 254)

Los municipios deben apoyar las iniciativas organizacionales orientadas a defender intereses comunitarios, como es el caso de las que se dedican al control social, así lo expresa la ley a la que se viene haciendo referencia:

Los municipios y demás entidades locales deberán favorecer la constitución y desarrollo de las diversas formas de organización de la sociedad, destinadas a la defensa de los intereses colectivos. También deberán facilitar a dichas organizaciones, la información sobre la gestión pública local y, dentro de sus posibilidades, el uso de los medios públicos y el beneficio de subsidios o aportes para la realización de sus fines; además promover, facilitar y proveer la formación ciudadana a través de programas diseñados a tal fin. (Artículo 257).

Se debe resaltar que el control social es considerado por la Ley Orgánica del Poder Municipal (LOPM), como uno de los medios de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía; tales medios de participación son definidos por esta Ley, como “aquellos a través de los cuales los ciudadanos y ciudadanas podrán, en forma individual o colectiva, manifestar su aprobación, rechazo, observaciones, propuestas, iniciativas, quejas, denuncias y, en general, para expresar su voluntad respecto a asuntos de interés colectivo” (Artículo 258).

Reconocimiento

De acuerdo al Artículo 259 de la LOPM, los ciudadanos y ciudadanas, y sus organizaciones, tienen el derecho y el deber de utilizar estos medios de participación. Para tal fin los municipios deberán legislar sobre los requisitos exigibles para demostrar el interés legítimo local de aquellos interesados en el ejercicio de alguno de estos medios de participación.

Dentro de este orden de ideas, es importante precisar la definición de control social para la LOPM:

Es un mecanismo a través del cual todo ciudadano y ciudadana, individual o colectivamente participa en la vigilancia y control de la gestión pública municipal, en la ejecución de programas, planes y proyectos, en la prestación de los servicios públicos municipales, así como en la conducta de los funcionarios públicos, para prevenir, racionalizar y promover correctivos. (Artículo 269).

De acuerdo a esta definición, el control social no solo abarca la gestión municipal, sino también la prestación de los servicios públicos municipales y la conducta de los funcionarios, para generar acciones correctivas y preventivas, así como mejorar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

No obstante, para favorecer el ejercicio del control social, las autoridades municipales deben dar publicidad a los actos y eventos de gestión de mayor interés general, “tales como proyectos, licitaciones, contrataciones, costos de las mismas y elementos relevantes” (LOPM, Artículo 272), a los fines de que las organizaciones de contraloría social tomen decisiones oportunas acerca de su participación.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales

El control social es uno de los principios y valores por los que se rige la organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales, con el fin de establecer la base sociopolítica del socialismo que consolide un nuevo

Reconocimiento

modelo político, social, cultural y económico (Artículo 3). Es por tal razón por la que la Unidad de Contraloría Social constituye uno de los cinco entes que integran el Consejo Comunal a los fines de su funcionamiento (Artículo 10).

Las unidades restantes que integran el Consejo Comunal a los fines de su funcionamiento, de acuerdo al Artículo 19, son: la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal, el Colectivo de Coordinación Comunitaria, la Unidad Ejecutiva, y la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.

Es importante destacar que, según el Artículo 33, la Unidad de Contraloría Social es la “instancia para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal”. La integran cinco habitantes de la comunidad, electos o electas, a través de un proceso de elección popular.

Por otra parte, la Contraloría social es una de las cinco fases que conforman el ciclo comunal junto con el diagnóstico, el plan, el presupuesto y la ejecución, las cuales se complementan e interrelacionan entre sí, se define como:

La acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del Plan Comunitario de Desarrollo Integral y, en general sobre las acciones realizadas por el Consejo Comunal, ejercida articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal. (Artículo 45).

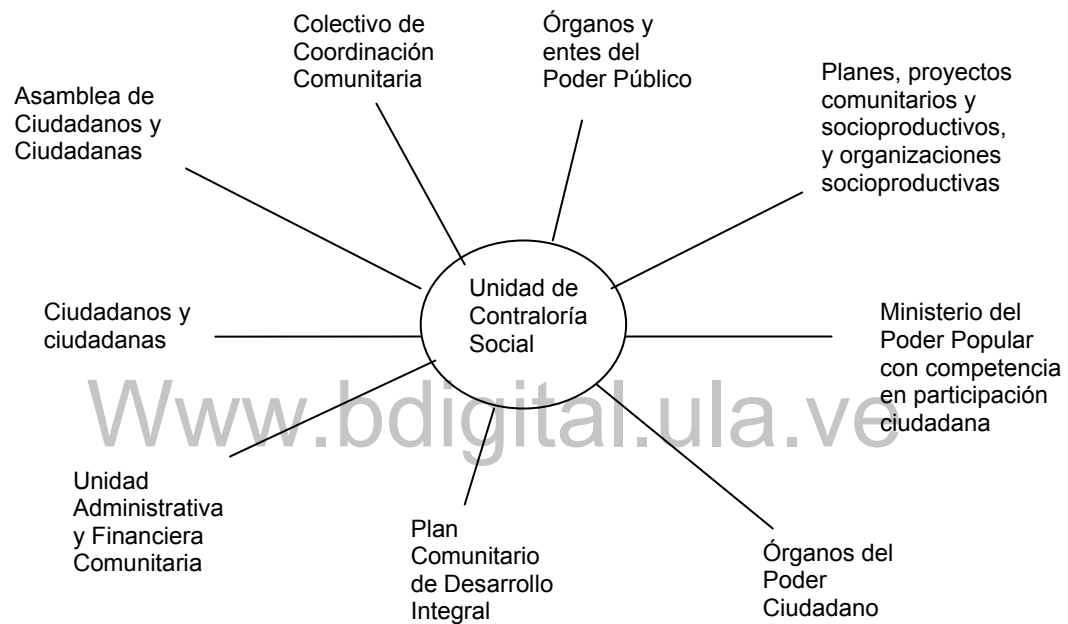
En sus funciones la Unidad de Contraloría Social realiza las siguientes interacciones (Ver Figura 2):

- Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas: debe ejecutar sus decisiones, y presentarle informes de sus actuaciones. (Artículo 34).
- Colectivo de Coordinación Comunitaria: presentarle informes de sus actuaciones. (Artículo 34).

- Planes, proyectos comunitarios y socioproductivos, y organizaciones socioproductivas: ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución. (Artículo 34).
- Órganos y entes del Poder Público: cooperar en la función de control. (Artículo 34).
- Ciudadanos y ciudadanas: conocer y procesar sus planteamientos presentados con relación a la gestión de las unidades del Consejo Comunal e informar de manera oportuna a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. (Artículo 34); recibirle la solicitud de revocatoria de los voceros o voceras del Consejo Comunal, así como los de la comisión electoral, y preparar el informe respectivo en un lapso no mayor de quince días continuos, para presentarlo ante el colectivo de coordinación comunitaria para su consideración. (Artículo 41).
- Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana: remitirle las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal (Artículo 34).
- Voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal: Ídem. (Artículo 34).
- Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria: Consignar el comprobante de la declaración jurada de patrimonio de sus voceros y voceras al inicio y cese de sus funciones. (Artículo 31).
- Órganos del Poder Ciudadano: coordinar en el ejercicio de sus funciones (Artículo 35).
- Colectivo de Coordinación Comunitaria: articulación, trabajo conjunto y funcionamiento de los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal. (Artículo 24); solicitar revocatoria a los voceros o voceras del Consejo Comunal y a los

de la comisión electoral (Artículo 40).

Figura 2. Interacciones de la Unidad de Contraloría Social



ENTE	Ciudadanos y ciudadanas	Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas	Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria	Colectivo de Coordinación Comunitaria	Plan Comunitario de Desarrollo Integral
FUNCIÓN (ARTÍCULO)	Conocer y procesar sus planteamientos presentados con relación a la gestión de las unidades del CC e informar de manera oportuna a la ACC. (Artículo 34). Recibirle la solicitud de revocatoria de los voceros(as) del CC, así como los de la comisión electoral, y preparar el informe respectivo, para presentarlo ante el CCC para su consideración. (Artículo 41).	Ejecutar sus decisiones, y presentarle informes de sus actuaciones. (Artículo 34).	Remitir las declaraciones juradas de patrimonio (DJP) de sus voceros(as) (Artículo 34). Consignar el comprobante de la DJP de sus voceros(as) al inicio y cese de sus funciones. (Artículo 31).	Presentarle informes de sus actuaciones. (Artículo 34). Articulación, trabajo conjunto y funcionamiento de los voceros y voceras de la UE, UAFC y UCS del CC. (Artículo 24); solicitar revocatoria a los voceros o voceras del CC y a los de la comisión electoral (Artículo 40).	La acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para concretar el plan (Plan Comunitario de Desarrollo Integral) (Artículo 45).
ENTE	Planes, proyectos comunitarios y socioproductivos, y organizaciones socioproductivas	Órganos del Poder Ciudadano	Órganos y entes del Poder Público	Ministerio del Poder Popular con competencia en participación ciudadana	
FUNCIÓN (ARTÍCULO)	Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución. (Artículo 34).	Coordinar en el ejercicio de sus funciones (Artículo 35).	Cooperar en la función de control. (Artículo 34).	Remitirle las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros(as) de la Unidad Administrativa y Financiera (Artículo 34).	

Nota CC: Consejo Comunal; **CCC:** colectivo de coordinación comunitaria; **UE:** Unidad Ejecutiva

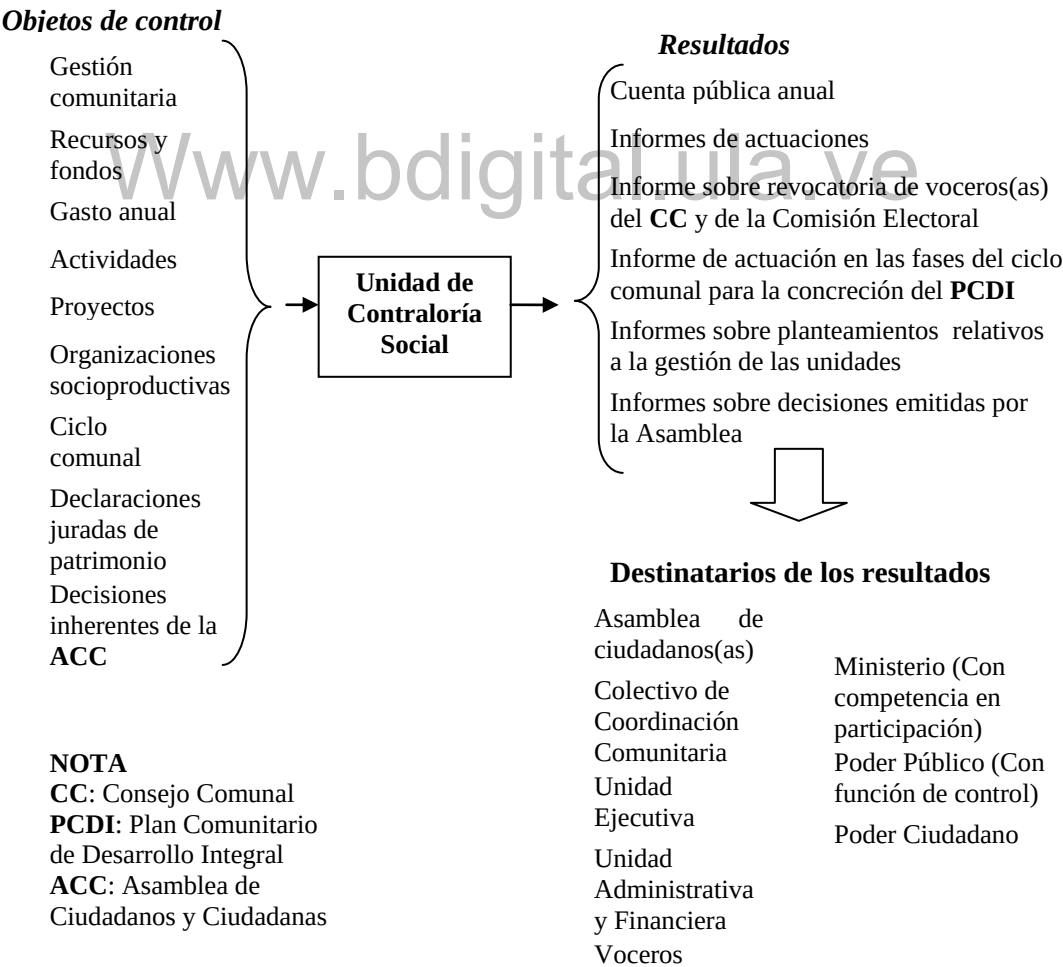
ACC: Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas; **UAFC:** Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria; **UCS:** Unidad de Contraloría Social; **DJP:** declaraciones juradas de patrimonio.

Reconocimiento

Identificación de la Unidad de Control Social del Consejo Comunal de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

La identificación de la Unidad de Control Social del Consejo Comunal, se realizó sobre la base de su definición, integrantes, funciones y relaciones con el resto de unidades que conforman el consejo Comunal. Todas estas características definidas en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, y descritas en el Marco Teórico y en desarrollo del resto de los objetivos a lo largo de este Capítulo, y que se resumen en la siguiente Figura.

Figura 3. Gestión de la Unidad de Contraloría Social



Fuente: El Autor (2011)

En la referida Figura, la Unidad de Control Social se puede identificar por la gestión que realiza, donde se definen: unos objetos que son materia de control para la referida unidad, unos resultados o productos de la gestión y, finalmente, unos entes o partes interesadas a quienes va destinada la gestión.

Estrategias de control de gestión como herramientas de soporte para las Unidades de Control Social de la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Una estrategia, según la definición amplia de Francés (2005), es la “definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p.28). En el marco de esta investigación, la organización a que se refiere esta definición, es la Unidad de Control Social, del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Por otra parte, el referido actor tiene también una definición restringida acerca de lo que es una estrategia: “Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (p.28).

Una estrategia definida en esos términos es la requiere la Unidad de Control Social, del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, para el control de gestión. Entendiéndose por control de gestión lo que Amat (2003), define como “el proceso fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada o contribuyan a la consecución de los objetivos globales” (p. 26).

En resumen, una estrategia de control de gestión es un plan de acción para asegurar que la Unidad de Control Social, logre sus objetivos.

Debilidades detectadas en el diagnóstico realizado a la Unidad de Contraloría Social.

Las debilidades o dificultades detectadas relativas a las funciones de la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria:

No hay Plan Comunitario de Desarrollo Integral, (Artículo 25 numeral 2); no se conoce, previa ejecución, la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, (Artículo 25, numeral 3); no se informa a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal, (Artículo 24, numeral 5); no se supervisa la participación en el ciclo comunal, (Artículo 44); no se ha hecho ninguna gestión para materializar el modelo socio-productivo comunitario, (Artículo 25, numeral 9); no hay formación ni capacitación para los voceros ni voceras, ni para la comunidad en general, Artículo 25, numeral 10.

Por otra parte, las dificultades detectadas dentro de las funciones que son exclusivas de la Unidad de Contraloría Social, son las siguientes:

La comunidad tiene poco interés en participar en la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas, Artículo 20; por tanto, no se toman muchas decisiones dentro de las funciones de la Unidad de Contraloría Social, Artículo 2; tampoco se han generado proyectos comunitarios que utilicen recursos del Consejo Comunal para supervisarlos y controlarlos, Artículo 34, numeral 2; no se han obtenido fondos ni recursos que justifiquen llevar a cabo la función de seguimiento al gasto anual, Artículo 34, numeral 2; no presenta informes de sus actuaciones, Artículo 34, numeral 4; los voceros no tienen conocimiento ni experiencia en el uso de herramientas de control de gestión ni en seguimiento de construcción de obras civiles; no aplican procedimientos de control interno que conduzcan al cumplimiento de las normas, vigilancia de los recursos, y exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa.

Objetivos

Asegurar que las actividades de evaluación de la gestión comunitaria y de vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal; se realicen de la forma deseada o contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

Asegurar que se realicen las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria articuladamente entre las unidades del Consejo Comunal.

Plan de acción

Acciones exclusivas de la Unidad de Contraloría Social

Asistir a las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas y registrar los compromisos que se deriven de las decisiones tomadas en esas asambleas que correspondan a funciones de la Unidad de Contraloría Social.

Realizar seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socioproductivos.

Realizar seguimiento, vigilancia, supervisión y control a las fases del ciclo comunal (diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución) para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral.

Realizar seguimiento, vigilancia, supervisión y control al 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.

Elaborar informe anual para rendir cuenta pública de sus actuaciones.

Elaborar informes de sus actuaciones para presentarlos a solicitud de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, del colectivo de coordinación comunitaria o cuando lo considere pertinente.

Cooperar, conforme a ley, con los órganos y entes del Poder Público en la función de control.

Procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del Consejo Comunal e informar a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Remitir ante el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.

Acciones de la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria

Los voceros y voceras de la Unidad de Contraloría Social forman parte del Colectivo de Coordinación Comunitaria, integrándose con los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, y con los de Unidad Administrativa y Financiera; a los fines de articulación, trabajo conjunto y funcionamiento.

Las acciones de la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria, de acuerdo al diagnóstico realizado y al Artículo 25. de la Ley Orgánica de los Consejo Comunales, son las siguientes:

1. Debido al desinterés de la comunidad, debe promover, dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria, una campaña de concientización relativa al ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, con el propósito de establecer las necesidades, prioridades y los proyectos que mejoren la situación de la comunidad. (Artículo 25, numeral 10).

2. Realizar seguimiento de las decisiones aprobadas en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

3. Coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de Desarrollo Integral articulado con los planes de desarrollo municipal y estatal de conformidad con las líneas generales del Proyecto

Nacional Simón Bolívar.

4. Conocer, previa ejecución, la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal.

5. Presentar propuestas aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, para la formulación de políticas públicas.

6. Garantizar información permanente y oportuna sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

7. Convocar para los asuntos de interés común a las demás unidades del Consejo Comunal.

8. Coordinar la aplicación del ciclo comunal para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral.

9. Coordinar con la Milicia Bolivariana lo referente a la defensa integral de la Nación.

10. Coordinar acciones estratégicas que impulsen el modelo socioproductivo comunitario y redes socioproductivas vinculadas al Plan Comunitario de Desarrollo Integral.

11. Promover la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del Consejo Comunal y en la comunidad en general.

12. Elaborar propuesta de informe sobre la solicitud de transferencia de servicios y presentarlo ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

13. Coordinar acciones con los distintos comités que integran la Unidad Ejecutiva en sus relaciones con los órganos y entes de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

14. Elaborar los estatutos del Consejo Comunal.

Medición, análisis y mejora

La Unidad de Contraloría Social debe llevar un registro de sus actuaciones, así como realizar mediciones y análisis que le permitan elaborar

eventual y oportunamente los informes, para rendición de cuenta pública, o para satisfacer solicitud de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, del colectivo de coordinación comunitaria o cuando se considere pertinente. Asimismo los registros, mediciones y análisis, también deben ser utilizados para mejorar continuamente la gestión de la Unidad de Contraloría Social. Por tanto un Sistema de Control de Gestión para la Unidad de Contraloría Social debe contener las siguientes variables e indicadores:

Control de la gestión exclusiva de la Unidad de Contraloría Social

A continuación los indicadores de control de la gestión propia y exclusiva de la Unidad de Contraloría Social:

1. Índice de asistencia a las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas.
2. Compromisos registrados y su estatus, derivados de decisiones tomadas en Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas enmarcadas dentro de las funciones de la Unidad de Contraloría Social.
3. Estatus de planes, proyectos comunitarios y socioproductivos.
4. Nivel de participación popular en las fases de diagnóstico, plan, presupuesto, y ejecución del ciclo comunal, que se deben llevar a cabo para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral.
5. Distribución del 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.
6. Gestión anual de la Unidad de Contraloría para rendición de cuenta pública de sus actuaciones.
7. Gestión de actuaciones a solicitud de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, del colectivo de coordinación comunitaria o cuando la Unidad de Contraloría Social lo considere pertinente.
8. Gestión de cooperación con los órganos y entes del Poder Público en la función de control.

9. Gestión de procesamiento de planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas relativos a la gestión de las unidades del Consejo Comunal, destinada a informar a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

10. Gestión de remisión de declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, ante el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana.

Control de la Gestión de la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria

A continuación los indicadores de Control de la Gestión de la Unidad de Contraloría Social en el marco del Colectivo de Coordinación Comunitaria:

1. Estatus de las decisiones aprobadas en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

2. Avance del Plan Comunitario de Desarrollo Integral.

3. Gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal.

4. Resultados de la gestión para la formulación de políticas públicas.

5. Cantidad, frecuencia y contenido de informes a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas relativos a las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal.

6. Efectividad de convocatorias a las demás unidades del Consejo Comunal para tratar asuntos de interés común.

7. Nivel de participación popular en las diferentes fases del ciclo comunal para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral.

8. Resultado de la gestión de coordinación con la Milicia Bolivariana lo referente a la defensa integral de la Nación.

9. Resultado de la gestión para impulsar el modelo socioproductivo comunitario y redes socioproductivas vinculadas al Plan Comunitario de

Desarrollo Integral.

10. Cantidad de voceros y voceras del Consejo Comunal y ciudadanos y ciudadanas de la comunidad en general, que han recibido formación y capacitación comunitaria.

11. Avance en la elaboración de informe de solicitud de transferencia de servicios para presentarlo ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

12. Resultado de la gestión de coordinación con los distintos comités que integran la Unidad Ejecutiva en sus tramitaciones ante los órganos y entes de la Administración Pública.

13. Elaborar los estatutos del Consejo Comunal.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el diagnóstico de la situación existente en la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital, se detectaron las siguientes debilidades con relación al control de gestión:

- Con relación a la participación de la Unidad de Contraloría Social dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria, se observó lo siguiente: No hay Plan Comunitario de Desarrollo Integral, (Artículo 25 numeral 2); no se conoce, la gestión previa de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, (Artículo 25, numeral 3); la unidad no informa a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas sobre las actuaciones del resto de unidades, (Artículo 24, numeral 5); no se supervisa la participación en el ciclo comunal, (Artículo 44); ninguna gestión para materializar el modelo socio-productivo comunitario, (Artículo 25, numeral 9); no hay formación ni capacitación para los voceros(as), ni para la comunidad, Artículo 25, numeral 10.

- Mientras que las dificultades detectadas dentro de las funciones exclusivas de la Unidad, son las siguientes: la comunidad tiene poco interés en participar en Asamblea, Artículo 20; por tanto, no se toman las decisiones necesarias para ejercer el gobierno comunitario ni la gestión directa de las políticas públicas y proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad, Artículo 2; tampoco se han generado proyectos comunitarios para su supervisión y control, Artículo 34, numeral 2; no se han obtenido fondos ni recursos que justifiquen llevar a cabo la función de seguimiento al gasto anual, Artículo 34, numeral 2; no presenta informes de sus actuaciones, Artículo 34, numeral 4; los voceros no tienen conocimiento ni

experiencia en el uso de herramientas de control de gestión ni en seguimiento de construcción de obras civiles; no aplican procedimientos de control interno que conduzcan al cumplimiento de las normas, vigilancia de los recursos, y exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa.

Los fundamentos legales del control social en la República Bolivariana de Venezuela, se encuentra: en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el Capítulo IV, relativo a los Derechos Políticos y del Referendo Popular y, específicamente, en la Sección Primera, De los Derechos Políticos, Artículo 62, relativo a la participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública; también la CRBV en su Capítulo IV del Poder Público Municipal, y en su Artículo 168. trata acerca de la incorporación de la participación ciudadana en el proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados. La Ley Orgánica de la Administración Pública, en su Título V de los Compromisos de Gestión, específicamente en lo relativo a las formalidades de los compromisos de gestión, se refiere a permitir el control social sobre la gestión pública. (Artículo 137); también esta ley se refiere a que la Administración Pública deberá establecer sistemas que suministren a la población, oportuna y veraz información, para ejercer el control social (Artículo 141). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, se refiere al sistema de control interno para llevar a cabo la función de control de la administración pública (Artículo 131, 132 y 133). La Ley Orgánica del Poder Municipal, trata acerca de la participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal en los Artículos 250, 251, 254, 257, 258, 269 y 272. Finalmente, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales contempla el control social en los Artículos 10, 24, 31, 33, 35, 40, 41, 45, y 45.

La Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital, se identifica por la función de evaluar la gestión comunitaria y vigilar las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal; integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos a través de un proceso de elección popular (Artículo 33). Sus voceros se integran a los de las Unidades Ejecutiva y Administrativa y Financiera Comunitaria, para conformar el Colectivo de Coordinación Comunitaria. Debe realizar control sobre la gestión comunitaria, los recursos y fondos, el gasto anual, las actividades, los proyectos, las organizaciones socioproductivas, el ciclo comunal, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, y las decisiones inherentes a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

La estrategia de control de gestión como herramientas de soporte para la Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital, tiene la finalidad de solventar las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado, de asegurar que las actividades de evaluación de la gestión comunitaria y de vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal; se realicen de la forma deseada o contribuyan a la consecución de los objetivos globales y, finalmente, asegurar que se realicen las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria articuladamente entre las unidades del Consejo Comunal.

La Unidad de Control Social, debe promover, dentro del Colectivo de Coordinación Comunitaria, una campaña de concientización relativa al ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, con el propósito de establecer las necesidades, prioridades y los proyectos que mejoren la situación de la comunidad. (Artículo 25, numeral 10); debe capacitarse a los voceros y voceras en el uso de herramientas de control de

Reconocimiento

gestión, seguimiento de construcción de obras civiles; y procedimientos de control interno que conduzcan al cumplimiento de las normas, vigilancia de los recursos, y exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa.

Dentro de las estrategias se establecen indicadores de control de gestión dentro de las funciones de la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital: índice de asistencia a las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas; compromisos registrados y su estatus, derivados de decisiones tomadas en Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas; estatus de planes, proyectos comunitarios y socioproductivos; nivel de participación popular en las fases del ciclo comunal, durante la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral; distribución del gasto anual generado con los fondos y los recursos del Consejo Comunal; gestión anual para rendición de cuenta pública de sus actuaciones; gestión de actuaciones a solicitud de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, del colectivo de coordinación comunitaria o cuando se requiera; gestión de cooperación con los órganos y entes del Poder Público; gestión de procesamiento de planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas; gestión de remisión de declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.

Recomendaciones

La Unidad de Control Social del Consejo Comunal Vista Hermosa en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador del Distrito Capital debe implantar la estrategia de control de gestión como herramientas de soporte para solventar las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado, y para asegurar que las actividades de evaluación de la gestión comunitaria y de vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal, se realicen de la forma deseada o que contribuyan a la

consecución de los objetivos globales y, finalmente, para asegurar que se realicen las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria de forma articulada entre las unidades del Consejo Comunal.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2003). **Control de Gestión (una perspectiva de dirección)**. Barcelona: Edic. Gestión 2000 S.A.
- Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación: **Introducción a la Metodología Científica**. (5ta edic). Caracas: Epísteme.
- Barrios, A. (1998). **Descentralización en Perspectiva**. Caracas: Editorial IESA.
- Barzelay, M. (2001). "La Nueva Gerencia Pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)". En **Reforma y Democracia**. No. 19. Caracas: CLAD.
- Boisier, S. (1995). La Modernización del Estado. Una Mirada desde las regiones. En **Nueva Sociedad** No. 139. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Borja, J. y Castell, M. (1997). **Local y Global: La gestión de las ciudades en la era de la información**. Madrid: Editorial Taurus.
- Bozeman, B. (1998). La gestión pública. Su situación actual. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bresser, L. (1997). "Una Reforma Gerencial de la administración pública en Brasil" En: **Reforma y Democracia**. Caracas: Revista del CLAD.
- Brito, M. (2002) **Buen Gobierno Local y Calidad de la Democracia en Instituciones y Desarrollo**. #12 y 13. 17/12/2002, en www.igo.org/revista.
- Campos, C. (2005). **El Control de Gestión como herramienta para el logro de la operatividad institucional de las Empresas Públicas en el área de Infraestructura**. Trabajo de Grado s/p. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Estado Lara.
- Castro B. (2004). **Ciencia Tecnología y Sociedad**. 2da edición Editorial científico técnica. La Habana.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000). **Contraloría social: ejerciendo el derecho a la rendición de cuentas**. Chile.

Comisión Permanente de Participación Ciudadana, Descentralización y Desarrollo Regional de la Asamblea Nacional (2006). Participación ciudadana y poder popular. Caracas: Asamblea Nacional.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860**. Caracas, Marzo de 2000.

Cunil, N. (1992). **Participación Ciudadana**. Caracas: CLAD.

Decreto de Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Administración Pública (2009). **Gaceta Oficial No. 39.163**. del 22 de Abril de 2009.

Díaz, F. (2006). **Diseño de un Subsistema de Indicadores de Gestión de Segundo (II) Nivel para la Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora**. Trabajo de Grado s/p. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Estado Lara.

Echebarría, K. (2000). **La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno: experiencias latinoamericanas**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Escalona, M. (2005). **Fortalecimiento del Proceso de Unidad de contraloría social en la División de Participación Ciudadana de la Contraloría del Municipio Iribarren del estado Lara**. Trabajo de Grado s/p. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Estado Lara.

Flores, M. (2003). **La Cultura y la Participación Ciudadana en el Municipio Naguanagua de Estado Carabobo**. Carabobo-Venezuela: Área de Estudios de Postgrado Universidad de Carabobo.

Francés, A. (2005) **Estrategia para la empresa en América Latina**. Caracas, Ediciones IESA.

González, M. (1999). Órganos autonómicos del control externo. En **Revista Auditoría Pública**. No. 18.

Hernández Torres, M. (2001). Estrategia y control de gestión. En **Revista Minería y Geología**. Vol. XIV. No. 2. Cuba: Moa. Holguín.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista, L. (2006) **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill Interamericana.

Hurtado de Barrera, J. (2000) **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: Fundación SYPAL.

Johnson, G., y Scholes, K. (1997). **Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones**. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **Cuadro de mando integral**. Barcelona, España.

Kliskberg, B. (2003). **Hacia una Economía con Rostro Humano**. 6ª Edición, Maracaibo: Ediciones Astro Data.

Koontz, H. y Weihrh, H. (1994). **Elementos de Administración**. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México.

Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). **Gaceta Oficial No. 6.013** Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2020). **Gaceta Oficial No. 6.011** Extraordinario. Del 21 de Diciembre de 2010.

Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). **Gaceta Oficial No. 6.011** Extraordinario. Del 21 de Diciembre de 2010.

Ley Orgánica de las Comunas (2010). **Gaceta Oficial No. 6.011** Extraordinario. Del 21 de Diciembre de 2010.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (L.O.P.P.M., 2010). **Gaceta Oficial No. 6.015** Extraordinario. Del 28 de Diciembre de 2010.

Linares, H. (2005). **Lineamientos de Control de Gestión para la División de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Autónomo Barinas**. Trabajo de Grado s/p. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto, Estado Lara.

Makón, M. (2000). El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional. **V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración pública**. República Dominicana.

Malavé, L. (2003). **Trabajo de Investigación**. Colegio Universitario José Lorenzo Pérez Rodríguez. Caracas.

- Menguzzato, M. y Renau, J. (1986). **La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment**. Valencia, España: Ed. Euroed
- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información (2006). **Banco comunales: nueva forma de hacer política que empodera al pueblo**. Caracas.
- Ministerio del Poder Popular para Participación y Desarrollo Social (2007). **Consejos Comunales**. Caracas.
- Nogueira Rivera, D. (2001). **Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico**. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- O'Donnell, G. (2001). Acerca de varias *accountabilities* y sus interrelaciones. En: Catalina Smulovitz y Enrique Peruzzotti (Eds.). **Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Nuevas Democracias**. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Palacios, L. (2005). **Gerencia de Proyectos**. Un enfoque Latino. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Palella, S. y Martins, F. (2004) **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador: Fedupel. Caracas.
- Parámes M., C. (1974). **Introducción al Management: Un nuevo enfoque de la Administración Pública**. Madrid: Escuela Nacional de Administración Pública.
- Perdomo A. (1993). **Administración financiera de inventarios**. México: Editorial ECASA.
- Pérez Campaña, M. (2005). **Contribución al control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras Departamento de Ingeniería Industrial. Las Villas**. Cuba: Universidad Central "Marta Abreu".
- Pérez, J. (1999). Visión: Surgimiento y peculiaridades. En **Economía y Desarrollo**. No. 2. España.
- Pérez, L. (2005). **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Control y Seguimiento de la Unidad de Piscicultura de la UCLA**. Barquisimeto. UCLA.

- Presaco, C. (2000). **Descentralización municipio y participación Ciudadana**. Bogotá: Ediciones CEJA.
- Ramírez, T. (2005) **Cómo hacer un proyecto de investigación**. 5ta. Edición. Caracas: Carhel, C.A.
- Reglamento de Ley de los Consejos Comunales (2010). Caracas 2010. Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010).
- Rico, R. (2003). **Venezuela, Semilla del conocimiento libre**. Disponible en <http://laberinto.uma.es/lab16/rafarico.pdf>. Caracas -Venezuela.
- Rojas de Lapi, Y. (2005). **Propuesta de Sistema de Control para el Análisis de la Gestión en los Centros Adscritos a la Fundación del Niño del Estado Yaracuy**. Tesis de Grado. Cabudare, Venezuela: Universidad Yacambú.
- Russian, C. (2004). El control ciudadano: Experiencias de las entidades de fiscalización superior. En **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Madrid, España.
- Sabino, C. (2004) **El proceso de investigación**. Caracas: Panapo.
- Salinas, M. (2003). **El Municipio: Estudio sobre un modelo de gestión gerencia**. Ponencia presentada en Seminario Nacional de la Red Municipal. Mendoza, Argentina.
- Simons, R. (1994). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. **Rev. Accounting, Organizations an Society**, Vol.15, No.1/2.
- Stenstrom, F. (2004) **El gobierno municipal ante la modernización de los instrumentos de gestión estratégica**. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/cuestloc4/4-3.pdf>.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003). **Manual de Trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Caracas: autor.
- Universidad Santa María (USM) (2005). **Manual de Trabajos y Tesis doctorales**.