



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS
COMUNALES DEL MUNICIPIO MONTES DEL
ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Br. Bárcenas G. Rubén D.

C.I. 13.836.644

Br. Malaver F. Diumarys E.

C.I. 17.538.862

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de Licenciado en Contaduría Pública**

Cumaná, Agosto de 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS
COMUNALES DEL MUNICIPIO MONTES DEL
ESTADO SUCRE

AUTORES:

Br. Bárcenas G. Rubén D.
C.I. 13.836.644
Br. Malaver F. Diumarys E.
C.I. 17.538.862

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 14 días del mes de Agosto de 2013.

Dra. Damaris Zerpa de M.
Jurado Asesor.
C.I. 5.706.787

Dra. Elka Malavé R.
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633

Dra. Rosmaris Veltri R.
Jurado Asesor
C.I. 10.215.340

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 El Problema de Investigación.....	6
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	6
1.1.2 Objetivos de la Investigación	20
1.1.2.1 Objetivo general.....	20
1.1.2.2. Objetivos específicos	20
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	21
1.2 Bases Metodológicas.....	22
1.2.1 Nivel de Investigación	23
1.2.2. Tipo de Investigación	24
1.2.3 Población y Muestra	25
1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.	27
1.2.5 Sistematización de Variables.....	28
CAPÍTULO II	33
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	33
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	33

2.2	Diagnóstico Estratégico	36
2.2.1.	Estrategia	36
2.2.1.1.	Definición de Estrategia.....	36
2.2.1.2	Niveles de la Estrategia.....	36
2.2.1.3	Tipos de Estrategias.	38
2.2.1.4	Importancia de la Estrategia.....	40
2.2.2.	Planeación y Gerencia Estratégica.....	41
2.2.2.1	Concepto de Planeación y Gerencia Estratégica.....	41
2.2.2.2.	Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica.....	42
2.2.2.2.1	Los Estrategas.....	42
2.2.2.2.2	Direccionamiento Estratégico.	44
2.2.2.2.3	Diagnóstico Estratégico.....	46
2.2.2.2.4	Opciones Estratégicas.....	47
2.2.2.2.5	Formulación Estratégica.....	48
2.2.2.2.6	Índices de Gestión.	49
2.2.3	Diagnóstico Estratégico	49
2.2.3.1.	Concepto de Diagnóstico Estratégico	50
2.2.3.2.	Elementos del Diagnóstico Estratégico.....	51
2.2.3.2.1	La Cultura Organizacional.	52
2.2.3.2.2	Diagnóstico Interno.	52
2.2.3.2.3	Diagnóstico Externo.....	64
2.2.3.2.4	El análisis DOFA.....	71
2.2.3.2.5	Análisis de Vulnerabilidad.	75

CAPÍTULO III	78
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO MONTES DEL ESTADO SUCRE	78
3.1 Consejos Comunales en el Municipio Montes del Estado Sucre	78
3.2. Bases Legales Relacionadas con los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre	95
3.3 Diagnóstico estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.	99
3.3.1 Aspectos Generales Relacionados con la Cultura Organizacional.	100
3.3.1.1 Misión.	100
3.3.1.2 Visión.	102
3.3.1.3 Objetivos.	105
3.3.1.4 Diagnóstico Estratégico.	106
3.3.1.5 Funciones.	107
3.3.1.6 Manual de Sistemas y Procedimientos.....	108
3.3.1.7 Capacitación.....	110
3.3.2 Elementos Externos Considerados en el Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.	111
3.3.2.1 Aspectos Generales Relacionados con los Elementos Externos.....	112
3.3.2.2 Factores Económicos.	113
3.3.2.3 Factores Sociales.....	120
3.3.2.4 Factores Políticos y Legales.....	124
3.3.2.5 Factores Tecnológicos.....	126
3.3.2.6 Factores Geográficos.....	129

3.3.3 Elementos Internos Considerados en el Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.	131
3.3.3.1 Capacidad Directiva.	131
3.3.3.2 Capacidad Tecnológica.	140
3.3.3.3 Capacidad de Talento Humano.	146
3.3.3.4 Capacidad Financiera.	152
3.3.3.5 Capacidad Competitiva.	160
3.3.4 Análisis DOFA de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.	166
3.3.4.1 Fortalezas y Debilidades de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.	167
3.3.4.2 Oportunidades y Amenazas de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.	176
3.3.4.3 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.	180
3.3.4.4. Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	186
3.3.4.5. Matriz DOFA	188
3.3.5 Análisis de Vulnerabilidad de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre	191
3.3 Acciones Estratégicas Requeridas en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre, para su Fortalecimiento de las Capacidades.	193
CONCLUSIONES	195
RECOMENDACIONES	197
GLOSARIO DE TÉRMINOS	199
BIBLIOGRAFÍA	205
ANEXOS	209

Anexo N° 1. Consejos Comunales Existentes en el Municipio Montes	209
Anexo N° 2. Cuestionario	215
Anexo N° 3. Tablas de Datos.	236
HOJAS DE METADATOS	¡Error! Marcador no definido.

DEDICATORIA

Dedicado a mi señor Jesucristo, porque de él, es la gloria y la honra.

A mi madre Carmen González, quien ha sido mi guía y mi apoyo. Mi ejemplo de vida, por tu nobleza y cariño. Madre hoy podemos decir, lo logramos.

Rubén D. Bárcenas G.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso.

A mi bebé grandota Roma Valentina.

A mi mamita Nancy; mis logros son tus logros.

A mi abuela Inés, se que estás feliz mirándome desde el cielo.

A mi esposo José Gregorio.

Diumarys Malaver

AGRADECIMIENTO

“Porque de tal manera amó Dios al mundo, que ha dado a su Hijo unigénito, para que todo aquel que en él cree, no se pierda, mas tenga vida eterna”. *Juan 3:16*

En primer lugar, quiero darle gracias a Dios, por amarme tanto y enviar a su hijo Jesús a morir por mí en una cruz. Gracias al Espíritu Santo de Dios (amigo mío) por estar siempre conmigo, ayudarme, animarme, consolarme y no dejarme a pesar de todo. Gracias por la cruz oh Dios! El precio que pagaste por mí, llevando mi pecado allí, sublime amor, tu gracia me salvó.

A mis padres Carmen González, Fredy Bárcenas y a mis hermanos William, Wilman, Elizabeth y Francys, por haber creído en mí y apoyarme en mis estudios.

A mi compañera de estudio Diumarys Malaver, con quien tuve el placer de compartir toda esta experiencia y por asumir junto a mí este reto que hoy se ha hecho realidad. Mil gracias y te deseo mucho éxito.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme como profesionales. Y sobre todo al convenio de la UDO con FUNDESUMON y la Alcaldía del Municipio Montes que permitieron la apertura de las Aulas UDO- Montes.

A todos los profesores por las enseñanzas brindadas y sabiduría transmitida lo largo de mi carrera, cada uno de ustedes contribuyó con mi formación profesional.

A la Dra Elka Malavé y a la Dra Rosmary Veltri por su paciencia y su dedicación.

Muy especialmente a la Dra. Damaris Zerpa, por su gran apoyo, y por compartir sus conocimientos conmigo, me dejaron una gran enseñanza no solo profesional sino como persona mientras desarrollamos el curso especial de grado. De corazón muchas gracias.

“Jehová recompense tu obra, y tu remuneración sea cumplida de parte de Jehová Dios de Israel, bajo cuyas alas has venido a refugiarte”. *Rut 2:12*

Que el Dios de Israel les Bendiga y les guarde.

Rubén D. Bárcenas G.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la vida.

A mis padres Marcial y Del Valle por haberme traído al mundo y por ser inigualable maravilloso apoyo.

A mi madre Nancy que sin haberme llevado en su vientre ha dado todo por mi; Dios concédele salud para que siga a mi lado.

A mi esposo José Gregorio, por apoyarme en toda mi carrera universitaria y por ser un especial ejemplo a seguir.

A mis hermanos Rafael, Frederick, Edgar, Edwin; Carlos, Freddy, Yonifer y María Isabel por ser una parte fundamental de mi vida.

A mi compañero de curso Rubén Bárcenas por haber compartido conmigo este hermoso sueño.

A todos los profesores que a lo largo de mi carrera tuve la dicha de conocer, en especial a la Dra. Damaris Zerpa, Dra. Elka Malavé y la Dra. Rosmary Veltri por ser incansables en sus esfuerzos por hacernos alcanzar la excelencia.

A la Casa Mas Alta; la Universidad de Oriente, me siento orgullosa de pertenecer a ella.

Al Decanato del Núcleo de Sucre, la Alcaldía del municipio Montes y a FUNDESUMON por el esfuerzo hecho por llevar las aulas de la Universidad de Oriente al municipio Montes y darnos la maravillosa oportunidad de iniciar nuestros estudios en nuestro municipio.

A todas las personas que contribuyeron para que mi sueño se hiciera realidad.

Diumarys Malaver

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Consejos Comunales del Municipio Montes por Parroquia.	18
Cuadro N° 2. Distribución de la Muestra.....	26
Cuadro N° 3, Sistematización de las Variables de la Investigación,	30
Cuadro N° 4 Análisis Interno	167
Cuadro N° 5 Análisis del Entorno.....	176
Cuadro N° 6 Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).....	181
Cuadro N° 7 Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)	183
Cuadro N° 8 Hoja de Trabajo.....	187
Cuadro N° 9 Matriz DOFA	188
Cuadro N° 10 Análisis de Vulnerabilidad.....	192

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles de Planeación Estratégica	38
Figura N° 2. Proceso de Gerencia Estratégica	43
Figura N° 3. Misión	45
Figura N° 4. Opciones Estratégicas	47
Figura N° 5. Formulación Estratégica.....	48
Figura N° 6. Índices de Gestión	49
Figura N° 7. Diagnóstico Estratégico	51
Figura N° 8 Categorías del PCI.....	1
Figura N° 9. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	1
Figura N° 10. Hoja de trabajo DOFA.....	1
Figura N° 11. Diagrama de vulnerabilidad.....	1

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Existencia de una misión en el Consejo Comunal.....	100
Gráfico N° 2. Misión del Consejo Comunal, planteada por escrito.....	101
Gráfico N° 3. Misión del Consejo Comunal, conocida y compartida por todos los miembros del mismo.....	101
Gráfico N° 4. Existencia de una visión en el Consejo Comunal.....	102
Gráfico N° 5. Están orientación de las labores del Consejo Comunal en función de la visión del mismo.....	103
Gráfico N° 6. Existencia de una visión claramente establecida.....	103
Gráfico N° 7. Visión del Consejo Comunal, planteada por escrito.....	104
Gráfico N° 8. Visión del Consejo Comunal es conocida y compartida por todos los miembros del mismo.....	104
Gráfico N° 9. Los objetivos del Consejo Comunal están claramente establecidos...	105
Gráfico N° 10. Objetivos del Consejo Comunal, acorde con los objetivos de la comunidad.....	106
Gráfico N° 11. El Consejo Comunal realiza diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la comunidad.....	107
Gráfico N° 12. Claridad en las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Consejo Comunal.....	108
Gráfico N° 13. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en los Consejos Comunales.....	109
Gráfico N° 14. Conocimiento usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal.....	109
Gráfico N° 15. Frecuencia con que aplica todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal.....	110
Gráfico N° 16. Capacitación para laborar en el Consejo Comunal.....	110

Gráfico N° 17. Periodo de capacitación a los miembros del Consejo Comunal.	111
Gráfico N° 18 Factores del ambiente externo.	112
Gráfico N° 19 Factores económicos.....	113
Gráfico N° 20 Afectación de la inflación a los Consejos Comunales.	114
Gráfico N° 21 Grado de afectación de la inflación a los Consejos Comunales.	114
Gráfico N° 22 Afectación de las políticas cambiarias a los Consejos Comunales....	115
Gráfico N° 23 Grado de afectación de las políticas cambiarias a los Consejos Comunales.....	115
Gráfico N° 24 Afectación de las medidas económicas a los Consejos Comunales ..	116
Gráfico N° 25 Grado de afectación de las medidas económicas a los Consejos Comunales.....	116
Gráfico N° 26 Afectación de las tasas de interés a los Consejos Comunales.	117
Gráfico N° 27 Grado de afectación de las tasas de interés a los Consejos Comunales.	117
Gráfico N° 28 Afectación de los impuestos a los Consejos Comunales.	118
Gráfico N° 29 Grado de afectación de los impuestos a los Consejos Comunales. ...	118
Gráfico N° 30 Afectación de la situación económica actual del país a los Consejos Comunales.....	119
Gráfico N° 31 Grado de afectación de la situación económica actual del país a los Consejos Comunales.	119
Gráfico N° 32 Factores sociales.	120
Gráfico N° 33 Afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los Consejos Comunales.	121
Gráfico N° 34 Grado de afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los Consejos Comunales.	122
Gráfico N° 35 Afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en los Consejos Comunales.	123
Gráfico N° 36 Grado de afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en los Consejos Comunales.....	123

Gráfico N° 37 Ventaja de la reputación y responsabilidad social.....	124
Gráfico N° 38 Aspectos políticos y legales.....	125
Gráfico N° 39 Afectación de la situación política actual del país a los Consejo Comunal.....	125
Gráfico N° 40 Grado de afectación de la situación política actual del país a los Consejo Comunal.....	126
Gráfico N° 41 Factores tecnológicos.....	127
Gráfico N° 42 Grado de beneficio de los avances tecnológicos a los Consejos Comunales.....	128
Gráfico N° 43 Medios informáticos relacionados con los Consejos Comunales.....	128
Gráfico N° 44 Factores Geográficos.....	129
Grafico N° 45 Ubicación geográfica del Consejo Comunal.....	130
Grafico N° 46 Acceso vial a la comunidad.....	130
Gráfico N° 47. Imagen colectiva de responsabilidad social del Consejo Comunal..	132
Gráfico N° 48. Uso de planes estratégicos por los Consejos Comunales.....	132
Gráfico N° 49. Aplicación de comunicación y control de gestión por los Consejos Comunales.....	133
Gráfico N° 50 Existencia en el Consejo Comunal con un sistema para el control, coordinación y toma de decisiones.....	134
Gráfico N° 51 Realización de evaluación sobre las gestiones realizadas por los Consejos Comunales.....	134
Gráfico N° 52. Frecuencia con que realiza el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas.....	135
Gráfico N° 53. Habilidad del Consejo Comunal para atraer y retener gente altamente creativa.....	136
Gráfico N° 54. Grado de habilidad de los Consejos Comunales para atraer y retener gente altamente creativa.....	136
Gráfico N° 55. Habilidad de los Consejos Comunales para manejar la inflación.....	137
Gráfico N° 56. Grado de habilidad del Consejo Comunal para manejar la inflación	138

Gráfico N° 57. Habilidad del Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante.	138
Gráfico N° 58. Grado de habilidad del Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante.....	139
Gráfico N° 59. Velocidad de respuesta del Consejo Comunal a condiciones cambiantes.....	140
Gráfico N° 60. Habilidad técnicas y de manufactura del Consejo Comunal para. ...	141
Gráfico N° 61. Grado de habilidades técnicas y de manufactura del Consejo Comunal	141
Gráfico N° 62. Capacidad de innovación de los Consejos Comunales.....	142
Gráfico N° 63. Grado de innovación de los Consejos Comunales.....	142
Gráfico N° 64. Nivel de tecnología de los Consejos Comunales	143
Gráfico N° 65. Nivel de tecnología de los Consejos Comunales	143
Gráfico N° 66. Registro de patente en el Consejo Comunal	144
Gráfico N° 67. Coordinación e integración de los Consejos Comunales con otras áreas	144
Gráfico N° 68. Nivel de coordinación e integración de los Consejos Comunales con otras áreas.....	145
Gráfico N° 69. Experiencia técnica de los voceros del Consejo Comunal	146
Gráfico N° 70. Nivel académico de los miembros del Consejo Comunal	147
Gráfico N° 71. Importancia del nivel académico en los Consejo Comunal.....	148
Gráfico N° 72. Importancia de la rotación de los voceros de los Consejo Comunal	148
Gráfico N° 73. Sentido de pertenencia en los miembros del Consejo Comunal.....	149
Gráfico N° 74. La motivación en las actividades del Consejo Comunal	150
Gráfico N° 75. Grado de motivación en las actividades del Consejo Comunal.....	150
Gráfico N° 76. Retirado de miembro del Consejo Comunal.....	151
Gráfico N° 77. Acceso al capital cuando se requiere	152
Gráfico N° 78. Capacidad de endeudamiento de los Consejo Comunal	153

Gráfico N° 79. Rentabilidad dentro del Consejo Comunal que permita el retorno de la inversión.....	154
Gráfico N° 80. Fondos internos en los Consejo Comunal	154
Gráfico N° 81. Información financiera veraz y oportuna de los Consejos Comunales.	155
Gráfico N° 82. Estados financieros en los Consejos Comunales	156
Gráfico N° 83. Periodo de emisión de estados financieros por los Consejos Comunales.....	156
Gráfico N° 84 Importancia de los estados financieros para el Consejo Comunal	157
Gráfico N° 85 Estado de flujo del efectivo en los Consejos Comunales	158
Gráfico N° 86 Importancia del estado de flujo del efectivo en los Consejos Comunales.....	158
Gráfico N° 87 Análisis de costos en los Consejo Comunal	159
Gráfico N° 88 Grado de importancia del análisis de costos en los Consejo Comunal	159
Gráfico N° 89. Acceso de los Consejo Comunal a organismos privados o públicos	161
Gráfico N° 90 Frecuencia de acceso a organismos privados o públicos.....	161
Gráfico N° 91 Participan de los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo.....	162
Gráfica N° 92 Frecuencia de participación de los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo	163
Gráfico N° 93 Producción de algún producto en el Consejo Comunal.....	164
Gráfico N° 94 Lealtad y satisfacción de la comunidad	164
Gráfico N° 95 Conoce a los miembros de la comunidad	165
Gráfico N° 96 Grado de participación de la comunidad	165



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO MONTES DEL ESTADO SUCRE.

AUTORES

Bárcenas G. Rubén D.
Malaver F. Diumarys E.

RESUMEN

Las organizaciones han tenido la necesidad de generar cambios estructurales en pro de su adaptabilidad y permanencia en la sociedad cambiante. Por lo que, actualmente las organizaciones juegan un papel fundamental en las actividades de cualquier país, y la que desee alcanzar los objetivos para las cuales fue creada y perdurar en el tiempo, debe contar con personas capaces de implementar estrategias para alcanzarlos y minimizar el impacto de los cambios que las afectan, y maximizar los que las favorecen, siendo imprescindible realizar diagnósticos estratégicos, para visualizar factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas), que pueden influir en la operatividad de la organización. Los Consejos Comunales en Venezuela son organizaciones de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, y entes gubernamentales. Cada consejo comunal es un representante sociopolítico estratégico con poder de participación directa en la autogestión y cogestión de las políticas públicas, de aquí la importancia de la estrategia en éstas. Sin embargo, hay evidencias de que, asumen un enfoque cortoplacista, más interesado en rendir cuentas al Estado que a la comunidad, apoyados en la toma de decisiones simplificadas ante situaciones trascendentes; y hasta ahora no han realizado diagnóstico estratégico, que guíe las decisiones y el accionar en beneficio de la comunidad. A tal efecto, el propósito de esta investigación está enmarcado en realizar un diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, que permitió encontrar amenazas y debilidades que incidan en las actividades desarrolladas en el mismo, y también identificar sus fortalezas y oportunidades, que dieron paso a la definición de acciones estratégicas que guíen a la eficiencia y eficacia.

Palabras Clave: organización, consejos comunales, diagnóstico estratégico.

INTRODUCCIÓN

En el mundo las organizaciones han tenido la necesidad de generar cambios estructurales en pro de su adaptabilidad y permanencia en la sociedad cambiante. Es importante señalar que, todas las personas en algún momento, forman parte de estructuras organizativas, bien sea formales e informales al integrar grupos musicales, equipos deportivos, empresas o universidades, pudiendo entonces concebir la definición de organización como dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Considerando esta definición es necesario enfatizar que, la meta es el propósito básico organizacional en busca de un fin y sin ello ninguna organización tendría razón de ser. Por consiguiente, la meta debe estar sustentada bajo un programa o plan que permita desarrollar habilidades, crear condiciones de operatividad y adquirir recursos necesarios que orienten a la organización para la consecución de la misma; que admita la búsqueda de avances y beneficios organizacionales relacionados directamente con la integración de la gerencia, como unidad de producción y su aporte esencial en el desarrollo de estrategias que conduzcan a la concepción de la planeación estratégica como herramienta viable de integración institucional.

Actualmente, las organizaciones están obligadas a desarrollar estrategias empresariales eficaces para enfrentar positivamente a entornos cambiantes. Por tal motivo, las organizaciones deben estar permanentemente revisando y evaluando sus estrategias y sus procesos a fin de mantener su ritmo hacia el progreso

Es por ello que, la estrategia juega un papel fundamental en las organizaciones, las mismas deben estar orientadas a analizar a fondo su ambiente interno, para activar las modificaciones necesarias que le permitan estar preparadas para enfrentarse al entorno o ambiente externo. Dentro de los retos más complejos de

la gerencia en las organizaciones, está conocer todos aquellos factores que generan situaciones, ya sean beneficiosas o insatisfactorias en las mismas. Para ello, existe un conjunto de herramientas y técnicas como lo es el diagnóstico estratégico que permiten analizar todos aquellos elementos que afectan a las organizaciones, tales como; el análisis del entorno tanto interno como externo, pudiendo determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

El diagnóstico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 2011). En tal sentido, para la realización del diagnóstico estratégico se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base en ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la organización. De allí, la importancia de saber cómo evaluarlo acertadamente y los recursos de que se dispone, para así alcanzar los objetivos requeridos y, dar respuestas a las situaciones planteadas.

Por consiguiente, el diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización. Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas), que pueden influir en la productividad y competitividad de la organización.

Ahora bien, los consejos comunales como organización 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.

En el municipio Montes los consejos municipales comenzaron a conformarse en el 2006 con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (FUNDACOMUNAL), a través de una ley representativa (Ley de Cooperativas), con las cuales se conformaron 98 consejos comunales; y no es hasta el 2008 cuando surge la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, por lo que se conformaron 147 consejos comunales. Actualmente, se encuentran registrados y adecuados legalmente 117 consejos comunales en las seis parroquias del municipio: Arenas (14), Aricagua (18), Cocollar (20), Cumanacoa (28), San Fernando (22) y San Lorenzo (15), cuya estructura a fines de su funcionamiento está integrada por los siguientes elementos:

- La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal.
- El Colectivo de Coordinación Comunitaria.
- La Unidad Ejecutiva.
- La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
- La Unidad de Contraloría Social.

Entendiendo que cada consejo comunal del municipio Montes es un representante sociopolítico estratégico a nivel local con poder de participación directa en la autogestión y cogestión de las políticas públicas. De aquí la importancia de la estrategia en este tipo de organizaciones. Sin embargo, existen evidencias de que en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, se asume un enfoque cortoplacista, más interesado en rendir cuentas al Estado antes que a la comunidad y apoyados en una toma de decisiones simplificada ante situaciones trascendentes, y

hasta ahora no se ha realizado diagnóstico estratégico, que guíe las decisiones y el accionar en beneficio de la comunidad.

A tal efecto, el propósito de esta investigación está enmarcado en un realizar un diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, de modo que se puedan encontrar las amenazas existentes, las debilidades que imposibilitan el funcionamiento efectivo de las actividades llevadas a cabo en la misma, y también identificar las fortalezas que posea la organización, así como las oportunidades que existan en su entorno. Encontrándose que la organización posee una cantidad razonable de fortalezas, sin embargo, también está rodeada de debilidades que no le permiten el pleno desarrollo de sus actividades, es por esto que se sugiere la ejecución de acciones estratégicas que le faciliten a las organizaciones comunales desprenderse de situaciones negativas que puedan incidir sobre ella.

La investigación está estructurada por capítulos, los cuales se detallan de la siguiente forma: Capítulo I, contiene el problema de investigación, a su vez abarca: el planteamiento del problema de investigación; objetivos de la investigación, justificación y alcance de la investigación y el marco metodológico aplicado que involucra: el nivel de la investigación; tipo de investigación; población y muestra y las técnicas y procedimientos para la obtención, análisis, interpretación de la información y sistematización de variables.

El Capítulo II, comprende el marco teórico y está relacionado con las bases teóricas: estrategia, planeación y gerencia estratégica, diagnóstico estratégico.

Y por último, el Capítulo III, denominado, Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del municipio Montes Estado Sucre, el cual contiene lo referente a los Consejos Comunales del municipio Montes Estado Sucre, las bases legales asociadas a las actividades desarrolladas en los mismos. Así como también

diagnóstico estratégico de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre, éste a su vez, contiene: cultura organizacional; factores externos; elementos internos relacionados con las capacidades: directiva, competitiva, técnica o tecnológica, de talento humano y financiera; análisis DOFA; análisis de vulnerabilidad y las acciones estratégicas requeridas en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre para el fortalecimiento de las capacidades. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

El problema, según Latorre, Del Rincón y Arnal (1996:55):

Supone el inicio del quehacer científico, aunque no tiene por qué ser exclusivamente la única manera de poner en marcha el proceso de investigación. Este surge cuando tenemos que dar respuesta a una pregunta o dificultad que consideramos problemática.

En este mismo orden de ideas, Arias (2006:39), define un problema de investigación como “una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

En relación a lo anterior, plantear el problema está dirigido a solucionar situaciones o hechos que generen efectos o consecuencias, lo importante es encontrar respuesta a la interrogante y aportar nuevos conocimientos, es decir, no es más que perfeccionar y organizar de manera formal la idea de investigación. De allí que, se consideraron tres elementos fundamentales como son: el planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Según Arias (2006:41), el planteamiento del problema: “consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones”. En este sentido, se planteará la situación

problemática en torno al diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.

La vida del ser humano en su esencia como ser social, se teje, toma sentido y se construye dentro de los diversos grupos sociales, por ello, las organizaciones hacen parte de la cotidianidad como espacios de crecimiento; los individuos se forjan en ellas y contribuyen a su avance. A tal efecto, Hall (1996:33), define organización como:

Una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinada; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se orientan en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Una organización es un conjunto de actividades colectivas, llevadas a cabo por dos o más personas y que posee ciertos límites ya establecidos, jerarquías, normas, líneas de comunicación que están dadas por su misma estructura organizacional, y a su vez esa serie de actividades colectivas están avocadas a cumplir con unos objetivos pautados o establecidos. Es así como, la mayor parte de los logros que se alcanzan en una sociedad, se dan porque hay grupos de personas implicados en esfuerzos conjuntos. Al respecto, es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada.

La razón de que existan las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos para que las metas y objetivos puedan lograrse con mayor eficacia; entendidas

como un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, transformando uniendo un conjunto específico de individuos, materiales, capitales y recursos materiales en un todo único de resolución de problema con el fin de satisfacer necesidades humanas y recursos del medio, desde la óptica de Bakke (Serzo, 1984).

Lo anterior da cuenta de que, las organizaciones son entes sociales, porque son grupos de personas, que interactúan entre sí, para mantener relaciones sociales con el fin de alcanzar los objetivos. Éstas pueden tomar varias formas dependiendo del contexto social. Por ejemplo, para el núcleo familiar, la organización correspondiente es la familia más extendida. En el contexto de los negocios, una organización social puede ser una empresa, corporación. En el contexto educativo, puede ser una escuela, universidad. En el contexto político puede ser un gobierno o partido político.

Sin embargo, es posible distinguir diversos tipos de organizaciones sociales en todas las civilizaciones existentes hasta ahora, como por ejemplo: gobierno, religión, educación, economía, comunitarias y familia; que siempre han tenido la necesidad de organizar y controlar ciertos elementos del medio que lo rodea, con el fin de establecer mecanismos que le permitan tener una visión de lo qué quieren y hacia dónde van.

En el caso de las organizaciones comunitarias, éstas ameritan espacios de participación real para ejercer su soberanía, donde hagan uso efectivo de herramientas que les permitan una mayor eficacia y eficiencia en su participación, tanto en el diseño, en la ejecución de acciones tendientes a viabilizar las políticas de desarrollo comunitario, las cuales, pudiesen estar vinculados con la organización y participación de la comunidad. A tal efecto, González (2011), expresa que las organizaciones comunitarias son asociaciones voluntarias de ciudadanos y ciudadanas de carácter no

estatal con autonomía de gestión y de carácter diverso y plural, que implican actividad e interés social en manifestación de apoyo o no, a un tema de manera temporal o permanente; y surgieron debido a la pérdida de eficacia del sistema político, para procesar las demandas sociales. En términos generales, las organizaciones comunitarias desarrollan su actividad social en ámbitos territoriales específicos; aunque también su gestión puede trascender a nivel nacional.

La organización comunitaria como una forma de organización social y como un escenario para la garantía de los derechos ciudadanos, necesita una mirada histórica y una aproximación a las tipologías, principios y estructuras de las diferentes formas en que se puede organizar una comunidad a partir de intereses particulares y generales. Por lo que, en el mundo entero se han desarrollado distintas organizaciones comunales, como por ejemplo: los consejos tribales y consejos de ancianos. Igualmente, en la historia se registraron movimientos sociales generados por consejos comunales que marcaron pauta, como los que ocurrieron en: Castilla (1520-1521); Nueva Granada (1580), también operaron en Alemania bajo la denominación de consejos de obreros, por los años 1917–1921. Esta estructura social fue introducida por los derrotados marinos alemanes, influenciados por los *soviets* rusos, a quienes Dávila (2008), ubica como uno de los modelos en el que descansa la figura de los consejos comunales; estos comenzaron como consejos de trabajadores en 1905, pero su verdadera explosión fue al terminar la primera guerra mundial, al darse la mano con la revolución rusa. Fue a partir de ese momento histórico que se transformaron en la organización básica de la sociedad rusa como una herramienta social para la práctica de la democracia directa, la extinta URSS, centra el prototipo más similar a lo que se conoce como consejos comunales.

La idea de los consejos comunales, no es una idea nueva desde el punto de vista Latinoamericano, ya que, en muchos países esta figura de consejos comunales está siendo implementada desde hace ya un tiempo atrás. Por ejemplo, la histórica

rebelión de los comuneros de Paraguay (1717-1735), donde nació el principio que dice: “la voluntad del común es superior a la del propio rey”. Y en época reciente se ha difundido la experiencia comunitaria de Porto Alegre, Brasil, sobre el presupuesto participativo (Abers, 1997).

En Venezuela, los consejos comunales nacen como un instrumento del Poder Popular para construir una sociedad de equidad y justicia social. Eso en la práctica significa que el pueblo organizado se moviliza para resolver necesidades sociales (alimentación, transporte, telecomunicaciones, vivienda y hábitat) y concretar aspiraciones de participación protagónica de las comunidades, especialmente de aquellas empobrecidas, atomizadas, desarticuladas y marginadas. A tal efecto, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), en su artículo número 2 define al consejo comunal como:

La instancia 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.

Entendiendo que el consejo comunal es la instancia social que asume el ejercicio real del poder popular, entonces se convierte en la plataforma humana que alcanza el mayor grado de participación, protagonismo y gerencia comunitaria dentro de un ámbito geográfico cuidadosamente delimitado, y sirve para diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deportes, medio ambiente, habitacionales, de la comunidad. Además, sirve como centro de información, producción y promoción de procesos participativos y para la identificación de problemas comunitarios.

Promoviendo los principios de corresponsabilidad, protagonismo y participación ciudadana en la gestión pública comunitaria. Lo que lo convierte en la autoridad permanente en la comunidad, ante la cual se debe plantear y derivar todos los problemas de índole colectivo. Siendo el interlocutor entre la comunidad y cualquier instancia de Gobierno Estatal o Nacional.

Fermín (2007); afirma que prácticamente, desde 1999, las iniciativas del gobierno se han orientado a demoler viejas estructuras organizativas, rescatar algunas de ellas y construir nuevos espacios de participación popular que permitan fortalecer las bases del proceso de cambio. Constituyéndose en una política de Estado la creación de pequeñas estructuras que acompañaran el desarrollo de las políticas públicas; es así como surgen los comités de tierra urbana y rural en el marco de las políticas de vivienda; los comités de salud en el marco del programa barrio adentro; los comités de alimentación en el marco de MERCAL, los comités de protección social, para apoyar la misión Negra Hipólita y muchos otros más en diversos programas, hasta tal punto que incluso se solapaban unos programas con otros, amén de la acción que intentaban otras estructuras ya existentes, tales como las juntas parroquiales y los centros municipales de atención integral. Ya existían las mesas técnicas de agua, y luego se empiezan a conformar las mesas técnicas de energía, comunicaciones y desechos sólidos.

En algunos momentos, tomó fuerza una política de conformación de frentes; así, surgieron: la fuerza Bolivariana de trabajadores, la fuerza Bolivariana de mujeres, el frente estudiantil Bolivariano, entre otros. La mayoría de estas iniciativas, aún está lejos de constituir movimientos sociales, y en algunos casos proveen un importante voluntariado para la ejecución de los programas sociales del gobierno; aún persisten los movimientos sociales tradicionales y otros han cedido su fuerza para participar con más bríos en la acción gubernamental. De igual modo, con motivo de la reforma constitucional, dos sectores obviados en 1999: los afro descendientes y las minorías

sexuales, han alzado su voz para obtener un reconocimiento explícito que derive posteriormente en políticas públicas adecuadas para resarcir la deuda social existente con estos sectores. Luego surgen los consejos comunales como un elemento nuevo; que como sistema de planificación participativa se está convirtiendo en el nuevo paradigma de la organización social en Venezuela, participando por igual todos los sectores de la población, inclusive la clase media; reciben y administran fondos públicos y están llamados a realizar la contraloría social de las políticas gubernamentales. Se propone que sean la base del autogobierno de las futuras comunas y ciudades, mediante la transferencia de competencias que anteriormente tenían municipios y gobiernos regionales (Fermín, 2007).

Es por eso que, las organizaciones comunitarias que están tratando de conseguir el cambio social a largo plazo y una sociedad más justa, tienen la posibilidad de apoyarse en la estrategia, ya que, a través de ésta puede conectar el trabajo cotidiano con la misión global de la organización. En este sentido, las organizaciones comunitarias deben ser valoradas y proyectadas como uno de los mecanismos de participación más influyente en la sociedad contemporánea, generando la necesidad de ser pensadas dentro de una propuesta de gestión interna, democrática, moderna y estratégica, para asumir las relaciones internas y externas, con el fin de posicionarse como representante e interlocutora válida de un colectivo. Ello requiere realizar un diagnóstico estratégico de la situación y del medio donde se desenvuelvan, para asumir una propuesta estratégica.

Serna (2011:73), define la estrategia como:

Las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Permittiéndonos concretar y ejecutar los mismos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Las estrategias pueden ser planteadas como objetivos que ayudarán a reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la organización espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. Es por ello que, las organizaciones deben ser capaces de manejar de forma rápida y eficaz las innovaciones estratégicas que se requieran para subsistir a los nuevos cambios.

La estrategia, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una organización y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo. La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos. Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo. Al igual que la estrategia, la planeación es una herramienta invaluable para cumplir la misión y los objetivos de la organización. La planeación es la descripción de cómo la organización espera cumplir los objetivos delineados en su misión y esta puede ser expresada a través de planes estratégicos exitosos que desarrollan sus estrategias de manera coherente con metas a corto y largo plazo, su misión y su implementación, planes que pueden ser desarrollados poniendo en práctica el proceso de planeación y gerencia estratégica propuesto por Serna (2011:55), quien expresa que es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El proceso de la gerencia estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no solo a finales del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de gerencia estratégica nunca termina. Los beneficios financieros que pueden obtener las organizaciones al contar con la gerencia estratégica son: más rentables y exitosas, muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de la industria.

Desde el punto de vista de Serna (2011), el proceso de gerencia estratégica para la preparación de un plan estratégico consta de seis componentes fundamentales: los estrategas a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización; el direccionamiento estratégico integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización; el diagnóstico estratégico que incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas; las opciones como exploración a realizar para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades; la formulación de la estrategia que consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo; y la auditoría estratégica que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que el plan estratégico sea solo una moda, que dura muy poco.

Cuando se pone en práctica el proceso de gerencia estratégica, lo primero que debe hacerse en una organización es un diagnóstico estratégico; que Serna (2011:62), describe como: “la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas”. De allí que, a continuación se definen los elementos que éste incluye:

- La cultura organizacional; es el inicio del diagnóstico estratégico, donde se identifica la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa, por lo que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completa la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía; es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- La auditoría externa; que es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

La auditoría externa está integrada por el análisis de: factores económicos, políticos, tecnológicos, geográficos, competitivos y sociales, que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura). Las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Y las amenazas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

En general, las oportunidades y amenazas externas, se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrán beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. Un principio básico de la gerencia estratégica es que las organizaciones necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

- La auditoría interna; es el proceso para identificar fortalezas y debilidades, de la institución, o del área o unidad estratégica. Según Serna (2011), el diagnóstico lo integra el análisis de: capacidad directiva, competitiva, técnica o tecnológica, de talento humano y financiera. En el que las fortalezas son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos; y las debilidades son las actividades y los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan su éxito. En este sentido, las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una

organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias respectivamente.

- El análisis DOFA; está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.
- Análisis de vulnerabilidad; es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía. Serna (2011), describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales; traducir los puntales en amenazas para el negocio; evaluación de las conciencias; valorizar el impacto; probabilidades de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

Ahora bien, en los momentos actuales las organizaciones reconocen la importancia del desarrollo del proceso de planeación y gerencia estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo; ya que, tienen que cumplir con los objetivos que le dieron su origen y que justificaron su creación y existencia, y para ello requieren partir de un diagnóstico estratégico que guíe la toma de decisiones. En el caso de las organizaciones comunitarias, el trabajo debe ser producto del esfuerzo de un conjunto de personas que desempeñan diferentes roles y tareas. Este conjunto de personas participa activamente desde el principio en la formulación de la idea y en la planeación de las acciones a seguir, sintiéndose parte de una tarea común, pero que debe partir del conocimiento que se tenga de la cultura, las capacidades internas, del medio y del impacto de éstos, es decir, realizar diagnóstico estratégico.

Es así como, la realidad muestra que las organizaciones comunitarias y en este caso los consejos comunales tienen un creciente e importante papel en los procesos de desarrollo socio- económico y cultural como también en el fortalecimiento de la participación popular y del sistema democrático en Venezuela, por lo que, se requieren realizar diagnósticos estratégicos que les permitan definir estrategias para emprender acciones en beneficio de la comunidad en general.

En el caso del estado Sucre, especialmente en el municipio Montes, el proceso de la constitución de los consejos comunales se articula a la necesidad de las comunidades de organizarse con el suficiente poder político, constitucional y financiero para buscar soluciones a sus necesidades más inmediatas y de manera autogestionaria frente a la ausencia de una respuesta institucional. Es así como en el municipio Montes los consejos comunales están organizados a través de Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (FUNDACOMUNAL) que es el ente responsable de los registros de los consejos comunales; actualmente, según el coordinador de esta organización Sr. José Maza, en este municipio están registrados 117 consejos comunales distribuidos tal como se muestra en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Consejos Comunales del Municipio Montes por Parroquia.

Parroquia	N° de Consejos Comunales
Arenas	14
Aricagua	18
Cocollar	20
Cumanacoa	28
San Fernando	22
San Lorenzo	15

Fuente: Autores, 2013.

Cada consejo comunal del municipio Montes es un actor sociopolítico estratégico a nivel local con poder de participación directa en la autogestión y cogestión de las políticas públicas. De aquí la importancia de la estrategia en este tipo de organizaciones; ya que, desde un punto de vista de ejecución está claro que todo el mundo quiere ser lo más eficiente posible, pero esa ejecución debe ser guiada por un objetivo estratégico, por una misión, es decir, una finalidad con nuestra sociedad. Sin embargo, existen evidencias de que en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, se asume un enfoque cortoplacista, más interesado en rendir cuentas al Estado antes que a la comunidad y apoyados en una toma de decisiones simplificada ante situaciones trascendentes, y hasta ahora no se ha realizado diagnóstico estratégico, que guíe las decisiones y el accionar en beneficio de la comunidad. De allí que, surge la siguiente interrogante:

¿Qué elementos están relacionados con el diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre?

A partir de esta interrogante surgen muchas otras, tales como:

- ¿Cuál es la cultura organizacional de los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre?
- ¿Qué factores externos están vinculados a los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre?
- ¿Qué elementos internos relacionados con las capacidades: directiva, competitiva, técnica o tecnológica, de talento humano y financiera, están presentes en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre?
- ¿Cuál es el análisis DOFA de los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre?

- ¿Cuál es el análisis de vulnerabilidad de los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas requeridas en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades internas?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo general

Realizar el diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.

1.1.2.2. Objetivos específicos:

- Identificar la cultura organizacional de los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.
- Identificar los factores externos que están vinculados a los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.
- Identificar los elementos internos relacionados con las capacidades: directiva, competitiva, técnica o tecnológica, de talento humano y financiera, que están presentes en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.
- Determinar el análisis DOFA de los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.
- Desarrollar el análisis de vulnerabilidad de los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.

- Identificar las acciones estratégicas requeridas en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades internas.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Según Hurtado (2007), “La justificación de un proyecto de investigación alude a las razones que llevaron al investigador a seleccionar el tema en cuestión. Estas razones sirven de fundamento para realizar el trabajo”. En este sentido, se explica que las organizaciones sociales existen desde el momento en el que el ser humano empezó a vivir en sociedad. A pesar de que éste es un término muy de moda y actual, las organizaciones sociales pueden tomar muchas formas diversas y así ha sido a lo largo del tiempo. Una de las características principales con las que debe contar una organización social es la de disponer con un grupo de personas que compartan elementos en común, similares intereses, similares valores o formas de actuar ante determinadas situaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo, cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o simplemente compartir un momento específico.

Del mismo modo que la sociedades y las instituciones humanas son complejas, las organizaciones comunitarias también pueden volverse altamente complejas; por lo que es importante el poder identificar los problemas y las oportunidades que existan, mediante el manejo de los recursos de la organización que están disponibles, utilizando un mecanismo por el cual la organización pueda clarificar sus objetivos y establecer la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Por consiguiente, el principal motivo que justificó este trabajo de investigación, consiste en la realización de un diagnóstico estratégico, que permitirá

determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de los consejos comunales del municipio Montes - estado Sucre; como parte de los elementos que se encuentran involucrados en el proceso de la planeación y gerencia estratégica, que permitan el desarrollo, aprendizaje y mejora de éstos como organizaciones integrantes de un sistema social.

Otra razón por la cual se justifica esta investigación, es que esta aportará conocimientos que podrán servir como punto de partida para investigaciones futuras, debido a que los consejos comunales se localizan en un contexto donde ocurren cambios drásticos y en este sentido se debe estar preparados para adaptarse a los mismos.

Así mismo, será un aporte a la Universidad de Oriente (UDO), porque contará con un trabajo de investigación de gran importancia, que será de utilidad para todos aquellos estudiantes de las carreras de administración y contaduría, que deseen desarrollar un estudio en los consejos comunales.

1.2 Bases Metodológicas

Según Arias (2006:110), la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es “el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Por consiguiente, este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de la presente investigación, la cual comprende: el nivel de la investigación, el tipo de investigación, población y muestra de la investigación, sistematización de variables, técnicas para la recolección, organización, análisis, interpretación y presentación de la información.

1.2.1 Nivel de Investigación

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con el que se realiza el estudio. En este sentido, la investigación podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa.

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

En función a este razonamiento, el nivel de la investigación se ubicó en el plano descriptivo, debido a que se caracterizaron los elementos internos y externos en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre y, de esta manera, se identificaron sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, a través de un diagnóstico estratégico, que permitiera optimizar los procesos de toma de decisiones, logrando alcanzar la eficiencia y eficacia de dicha organización.

1.2.2. Tipo de Investigación

Arias (2006:26), define el tipo o diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al diseño de investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

- Investigación documental o diseño documental. Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- Investigación de campo o diseño de campo. Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- Investigación experimental o diseño experimental. Es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

De acuerdo a las características del presente trabajo de investigación, se clasificó como un estudio de campo, ya que, se requirió el contacto directo con el objeto de estudio, es decir, la información se obtuvo directamente de los (as) Voceros(as) principales de los Consejos Comunales del municipio Montes, estado Sucre.

1.2.3 Población y Muestra

Para Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad.

Para Arias (2006: 83), la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” en este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Para efectos de esta investigación, se procedió a obtener información de los(as) Voceros(as) Principales de los 117 consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, ello implica que la población de interés es de ciento diecisiete (117) personas, la cual se consideró como una población accesible. Arias (2006), define la población accesible como “la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador”.

De acuerdo a lo anterior, a los fines de esta investigación la muestra se determinó de la siguiente manera:

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{E^2 * (N - 1) + P * Q * Z^2}$$

Leyenda:

n: Muestra

N: Población

P: Proporción de Éxito

Q: Proporción de Fracaso

NC: Nivel de confianza

E: Error de Muestreo

Z: Área

Datos:

n: ?

N: 117 Consejos comunales

P: 50% * 100 = 0,50

Q: 50% * 100 = 0,50

NC: 90% * 100 = 0,90

E: 10% * 100 = 0,10

Z: 1,64

$$n = \frac{0,50 * 0,50 * (1,64)^2 * 117}{(0,10)^2 * (117 - 1) + 0,50 * 0,50 * (1,64)^2}$$

n= 43 consejos comunales

Tamaño de la muestra

A tal efecto, la muestra tomada será estratificada. Según Arias (2006), el muestreo estratificado consiste en dividir a la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato. De allí que, el cuadro N° 2, expresa cómo está distribuida la muestra en los estratos que están representados por las diferentes parroquias del municipio Montes donde existen los 43 consejos comunales de la muestra.

Cuadro N° 2. Distribución de la Muestra

Parroquia	N° de Consejos comunales	%	Muestra
Arenas	14	12	5
Cumanacoa	28	24	11
San Lorenzo	15	13	6
San Fernando	22	19	8
Cocollar	20	17	7
Aricagua	18	15	6
Total	117	100	43

Fuente: Autores. 2013.

1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Según Arias (2006), las técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información se refiere a la manera en cómo se obtienen los datos (observación directa, las encuestas, la entrevista, el análisis documental y de contenido), y los instrumentos para recolectarlos u obtenerlos, recogerlos, registrarlos y almacenarlos, como ejemplos de estos instrumentos se tienen: las fichas, los formatos de cuestionarios, la guía de entrevistas, lista de cotejo entre otras. Además, cómo se procesarán los datos obtenidos, y las técnicas de análisis que se emplearán para su interpretación.

La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, que es definido por Arias (2006:69), como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Arias (2006), plantea varias técnicas para la recopilación de datos e información:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.

- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Como técnicas para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación, se utilizó el cuestionario (anexo N° 2), que fue aplicado a la población muestral de 43 consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, de acuerdo al contenido del cuadro N° 2. Sin embargo, solo se obtuvo respuesta de 31 consejos comunales.

Una vez que se obtuvo y se recopiló la información, los resultados se ordenaron y se presentaron de la forma más lógica, de acuerdo con los instrumentos de recolección aplicados con el fin de analizarlos e interpretarlos para dar paso así la redacción del informe final.

1.2.5 Sistematización de Variables.

Arias (2006), señala que una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Arias (2006), clasifica las variables según su función en una relación causal:

- Independientes. Son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental.
- Dependiente. Son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervenientes. Son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- Extrañas. También llamadas ajenas, son factores que escapan del control del investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

Para Arias (2006), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. Así mismo, señala que una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comportan dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores. Igualmente, Arias (2006), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”.

En atención a lo anterior, se muestra en el cuadro N° 3, la sistematización de las variables de la investigación, cuyo objetivo es realizar el diagnóstico estratégico en los consejos comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

Cuadro N° 3, Sistematización de las Variables de la Investigación,

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	
Diagnóstico estratégico	Cultura organizacional	Valores		
		Creencias		
		Actitudes		
		Reglas		
	Análisis externo	Factores económicos		Índice de crecimiento
				Inflación
				Devaluación
				Ingresos per cápita
				Ingresos per cápita disponible
				PIB
				Comportamiento de la economía internacional
		Factores políticos		Acuerdos internacionales
				Normas
				Leyes
				Asamblea
				Consejos estadales
		Factores sociales		Educación
				Salud
				Empleo
				Seguridad
				Creencias
				Cultura
		Factores tecnológicos		Máquinas
				Herramientas
				Materiales (hardware)
				Procesos (software)
		Factores geográficos		Ubicación
				Espacio
	Topografía			
	Clima			
	Recursos naturales			
Factores		Competencia		
		Productos		

...Continuación cuadro N° 3

		competitivos	Mercado
			Calidad
			Servicio
Análisis interno		Capacidad directiva	Planeación
			Dirección
			Toma de decisión
			Coordinación
			Comunicación
			Control
		Capacidad competitiva	Calidad del producto
			Exclusividad
			Portafolio de productos
			Participación en el mercado
			Canales de distribución
			Cubrimiento
			Investigación y desarrollo
			Precios
			Publicidad
			Lealtad de los clientes
			Calidad en el servicio al cliente
		Capacidad financiera	Deuda o capital
			Disponibilidad de línea de crédito
			Capacidad de endeudamiento
			Margen financiero
Rentabilidad			
Liquidez			
Rotación de cartera			
Rotación de inventarios			
Estabilidad de costos			
Elasticidad de la demanda			
	Infraestructura tecnológica (<i>hardware</i>)		
	Exclusividad de los procesos de producción		
	Normalización de los procesos		
	Ubicación física		

...Continuación cuadro N° 3

	Capacidad tecnológica	Acceso a servicios públicos
		Facilidades físicas
		Intensidad en el uso de mano de obra
		Patentes
		Nivel tecnológico
		Flexibilidad en la producción
		Disponibilidad de <i>software</i>
		Procedimientos administrativos
		Procedimientos técnicos
	Capacidad de talento humano	Nivel académico
		Experiencia técnica
		Estabilidad
		Rotación
		Absentismo
		Nivel de remuneración
		Capacitación
Programas de desarrollo		
Motivación		
Pertenencia		

Fuente: Autores, 2013.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arias (2006:106) señala que los antecedentes se refieren a:

Los estudios previos: trabajo y tesis de grado, trabajo de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión.

De acuerdo a lo anterior, para el desarrollo de esta investigación se toman en cuenta trabajos relacionados con el tema, resaltando de ellos las conclusiones más importantes que puedan representar aportes a la misma.

- Salazar (2003), en su trabajo Proceso de gerencia estratégica en la CORPORACIÓN TRES C, C.A, concluyó que la gerencia estratégica ha cobrado importancia en los últimos años para la administración, ya que, permite determinar el tipo de negocio en el que está y en el que se debería estar, quiénes son sus clientes y quiénes deberán serlos. A su vez permite que los gerentes no se basen en experiencias pasadas para llevar a cabo sus actividades. Además, señala que mediante la gerencia estratégica la organización logra alcanzar los objetivos propuestos y por ende su desarrollo organizacional.

- Cova, y Prieto (2009), realizaron una investigación titulada: Análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales,

Compañía Anónima (Monaca), Planta Cumaná, estado Sucre, cuyo objetivo general fue realizar un análisis estratégico en dicho Departamento, llegando a la conclusión que el análisis estratégico en el referido Departamento, se llevó a cabo con el propósito de identificar aquellos factores en materia de tecnología, política, economía, legal, social, geográfico que inciden en el ambiente externo de este, mientras que en el ambiente interno se revisaron diversos aspectos tales como: estrategias de producción, el recurso humano, mercadeo, finanzas, entre otros.

Estos factores y aspectos que incidían en el Departamento fueron analizados a través de la matriz FODA, que fue la herramienta seleccionada para realizar el análisis estratégico, con el fin de encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades del mismo; encontrándose que existen factores económicos, sociales, políticos y legales, geográficos en el ambiente externo, entre estos: el control de precios que aumenta las labores del Departamento, la exigencia de los consumidores que cada día es más estricta, la importación de equipos para el análisis del trigo al país, etc. Mientras que en el ambiente interno se pudo observar que existe una gran motivación por parte del personal del Departamento, además de que las labores del mismo están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa y están guiadas por un sistema de gestión de calidad que promueve el mejoramiento continuo y los empleados están de acuerdo en que se invierta en equipos tecnológicos para el análisis del trigo.

El análisis de estos factores conllevó a establecer una serie de acciones estratégicas que permitan desempeñarse en su medio, y sacarle provecho a todos los aspectos del ambiente interno como externo del Departamento de

Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales de la Planta de Cumaná.

- Barreto y Lárez (2010), hicieron un trabajo de investigación que titularon: Plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, enfocado en elaborar un plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, llegando a las siguientes conclusiones:
 - El Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad tiene definida su visión, lo que los impulsa a lograr los objetivos planteados.
 - Los miembros de dicha unidad, conocen el camino que deben seguir para el correcto funcionamiento de la misma.
 - Las funciones y responsabilidades relacionadas con cada uno de los cargos que allí se desempeñan son realizadas y cumplidas eficientemente por cada uno de los empleados, lo cual constituye una ventaja para la misma.
 - Las funciones de esta Unidad, sus objetivos, y sus planes, están acordes con la visión y la misión del Departamento.
 - No se realiza ningún tipo de actividades de investigación y desarrollo que ayuden al crecimiento personal y/o profesional del personal que en dicha unidad labora.
 - No se tiene presupuesto asignado para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, y se desconocen los gastos en los que puede incurrir esta unidad organizativa.

2.2 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico consiste en dos análisis paralelos que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. Estos análisis, se refieren a un análisis interno de la organización y un análisis externo a la misma, con el fin de manejar información para tomar decisiones estratégicas en las organizaciones. Por lo que, en esta sección se consideran aspectos teóricos relacionados con: estrategia, proceso de planeación y gerencia estratégica y diagnóstico estratégico.

2.2.1. Estrategia

Básicamente, una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guíen el comportamiento de la organización (Ansoff, 1998). De allí la importancia de definir en qué consiste, en qué niveles se desarrollan, los diferentes tipos y la importancia de la misma.

2.2.1.1. Definición de Estrategia.

Para David (2008), la estrategia son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Según Serna (2011), la estrategia son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Permittiéndonos concretar y ejecutar los mismos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

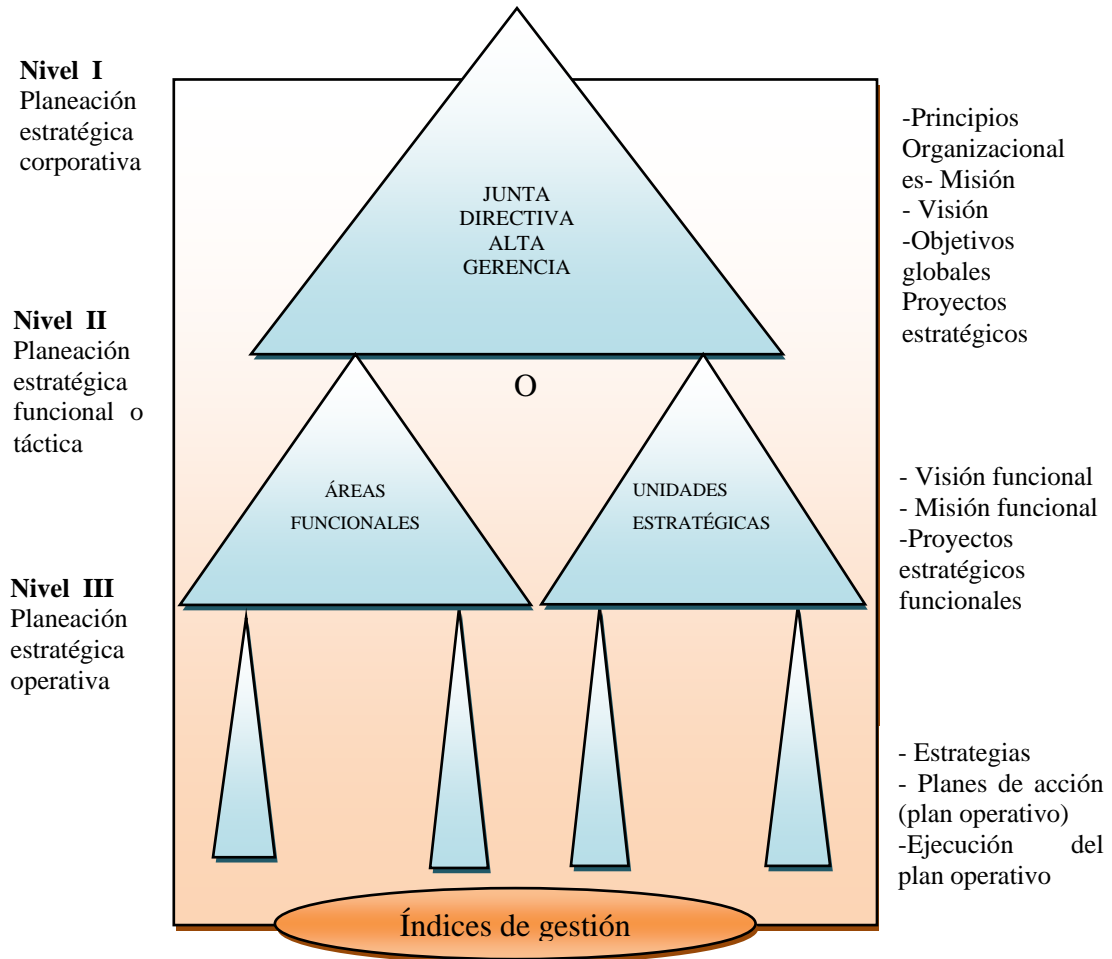
2.2.1.2 Niveles de la Estrategia.

Los niveles de estrategias, para Daft (2004), son:

- Estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia la formula la alta gerencia para dirigir los intereses y operaciones de las organizaciones que contienen más de una línea de negocios. Daft (2004), ha identificado dos enfoques que pueden adoptar los gerentes al desarrollar la estrategia de nivel corporativo.
 - Enfoque basado en valores. En él, las creencias y convicciones (valores) de los gerentes y empleado respecto a la manera en que la empresa debería conducir sus negocios son la clave para establecer su dirección a largo plazo. Las estrategias basadas en valores se desarrollan de modo gradual e incremental y ofrece directrices generales en lugar de un plan con orientación más específica.
 - Enfoque de portafolio corporativo. En él, la alta gerencia evalúa cada una de las unidades de negocios de la corporación con respecto a la posición en el mercado y a la estructura interna.
- Estrategia de unidad de negocios. Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular.
- Estrategia a nivel funcional. Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ella, finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia), de modo que ellas conforman la estrategia a nivel de unidad de negocio.

Serna (2011), establece que la planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa. Como se muestra en la figura n° 1

Figura N° 1. Niveles de Planeación Estratégica



Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 69

2.2.1.3 Tipos de Estrategias.

En las organizaciones se presentan innumerables situaciones y ante éstas se aplicarán estrategias; es por ello que, existen diversos tipos de estrategias que, para Mintzberg y Quinn (1993), son las siguientes:

- Estrategia planeada. Las intenciones son formuladas y articuladas por el organismo central y se afianza en controles formales para garantizar su implantación de manera certera. Estas estrategias son muy deliberadas.
- Estrategia empresarial. Las intenciones son dictadas por un líder que es el encargado de todo el proceso con respecto a la estrategia, éstas son relativamente deliberadas y en algún momento pueden ser espontáneas.
- Estrategia ideológica. Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general, la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.
- Estrategia sombrilla. Se considera deliberadamente emergente, ya que, el liderazgo permite a otros, de modo intencional, flexibilidad para manejar y desarrollar patrones dentro las normativas establecidas.
- El proceso de la estrategia. Un director controla todo el proceso administrativo, mientras que el contenido real de las estrategias es delegado a otros. En ese sentido, las estrategias son en parte deliberadas y en parte emergentes.
- Estrategia desarticulada. Los integrantes de la organización están totalmente desarticulados donde no existe cohesión. Las estrategias pueden ser deliberadas para aquellos que la hacen.
- Estrategia de consejos. Se necesitan diversos ajustes entre varios integrantes de la organización, las estrategias son, en gran parte, emergentes o de surgimiento.
- Estrategia impuesta. El entorno externo es el causante de este tipo de estrategia, siendo emergentes en términos organizacionales.

Es preciso señalar que, además de la clasificación antes mencionada, David (2003), señala que las estrategias están clasificadas de la siguiente manera:

- Estrategia de integración. Esta guía permite que la organización obtenga un control sobre sus usuarios externos, los proveedores, distribuidores y competidores. La estrategia de integración comprende la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal o vertical.
- Estrategias intensivas. Estas estrategias pretenden un máximo esfuerzo para optimizar la posición competitiva de una organización con respecto a los productos existentes. De las estrategias intensivas se desprenden la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo del mercado.
- Estrategias defensivas. Las estrategias defensivas procuran minimizar los riesgos y soportar agresiones de los adversarios, de éstas estrategias se desprenden el recorte de gasto, la enajenación y la liquidación.

2.2.1.4 Importancia de la Estrategia

Lo relevante de la implementación de estrategia es la necesidad de que la organización sea efectiva y eficiente y al mismo tiempo se logren los objetivos que fueron planificados. Dentro de esta importancia de las estrategias, se destacan cuatro componentes señalados por Hofer y Schendel (1985):

- **Ámbito.** Denominado como el dominio de la organización, la amplitud de las inter-acciones actuales y proyectadas del ente con su ambiente o entorno.
- **Aplicación de recursos.** El balance y uso de los recursos que posee la organización que le proporcionará obtener sus metas y objetivos.
- **Ventajas competitivas.** Es decir, la posición de la organización frente a sus contrincantes o competidores en el mercado competitivo. En virtud de los recursos y decisiones gerenciales.
- **Sinergia.** Efectos unificados que se buscan con la aplicación de los recursos y decisiones organización.

Todos estos componentes o elementos deben persistir en las estrategias que serán empleadas en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, se debe visualizar el entorno que rodea al ente, los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) con que se cuenta, las ventajas competitivas, ya que, éstas pueden verse limitadas por debilidades o mala asignación de los recursos.

2.2.2. Planeación y Gerencia Estratégica.

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización. Así mismo, la planeación es de tipo fundamental para la organización ya que en ésta se planean y toman decisiones futuras que ayudaran al éxito o a la buena marcha de la organización.

2.2.2.1 Concepto de Planeación y Gerencia Estratégica

La planeación y gerencia estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito, lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntar y resolver problemas. En tal sentido Ortega (2008) define la planeación estratégica como “proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos”.

La planeación y gerencia estratégica para Serna (2011), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación

presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

2.2.2.2. Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica

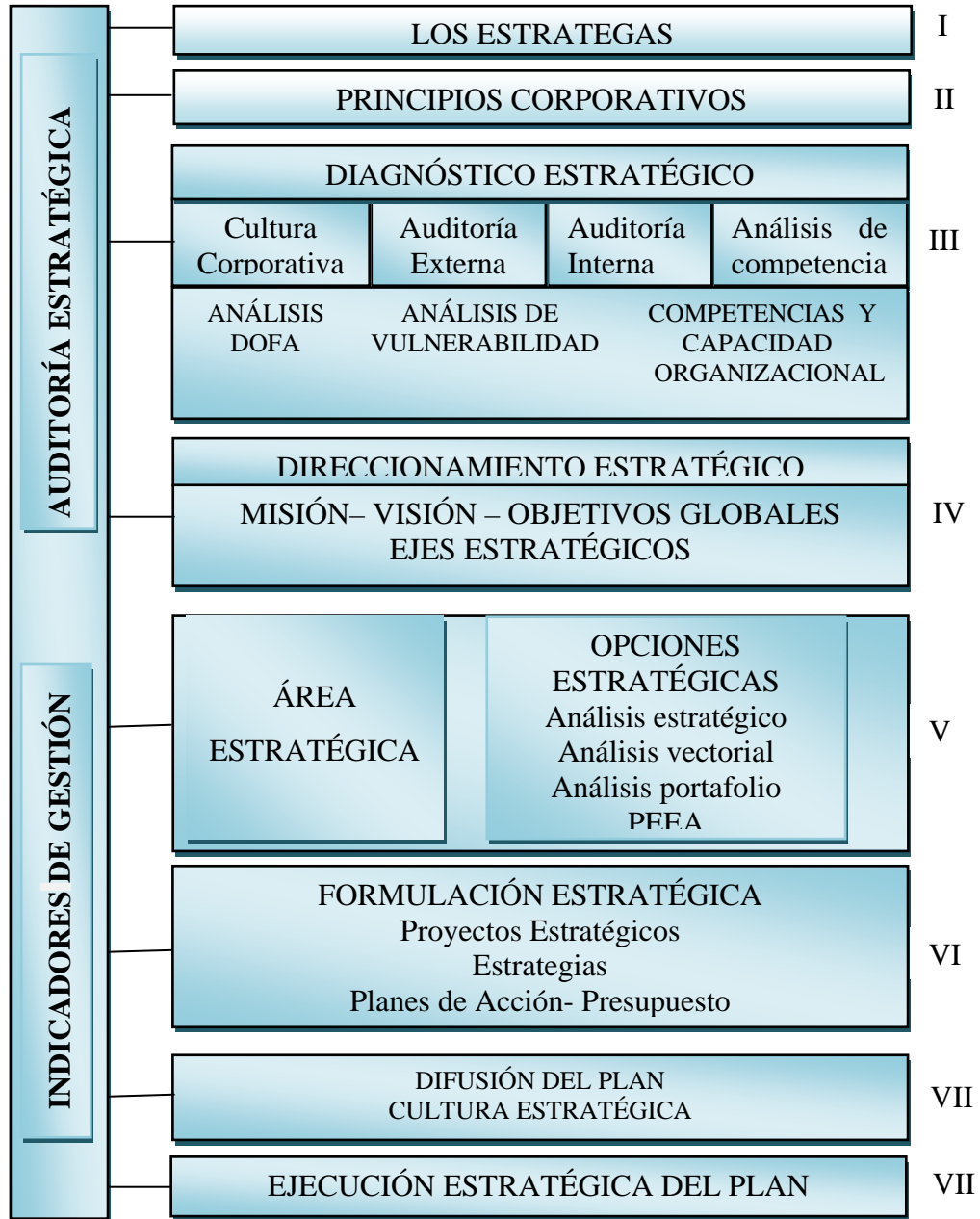
El proceso de planeación y gerencia estratégica tiene seis componentes fundamentales mostrados en la figura N° 2 (Serna, 2011).

2.2.2.2.1 Los Estrategas.

En general, se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Ese es su objetivo verdadero. De allí que, la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

Figura N° 2. Proceso de Gerencia Estratégica



Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 56

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente

comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.

2.2.2.2.2 Direccionamiento Estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- Principios corporativos. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión; en otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como norma que regula un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro de la cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

- Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores

participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

La misión, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores de la organización. La misión de una organización debe inducir comportamientos, crear compromisos. Por tanto, la vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. En términos generales, la misión de una organización responde a las siguientes preguntas mostradas en la figura N° 3.

Figura N° 3. Misión



Fuente: Serna. 2011 Gerencia Estratégica. Pág. 60

- **Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La visión señala el rumbo, la dirección; es la cadena o el lazo que une, en las organizaciones, el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de la estrategia, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyo resultado deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es la parte fundamental del proceso estratégico de una organización.

2.2.2.2.3 Diagnóstico Estratégico.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estaba?; ¿Dónde está hoy?

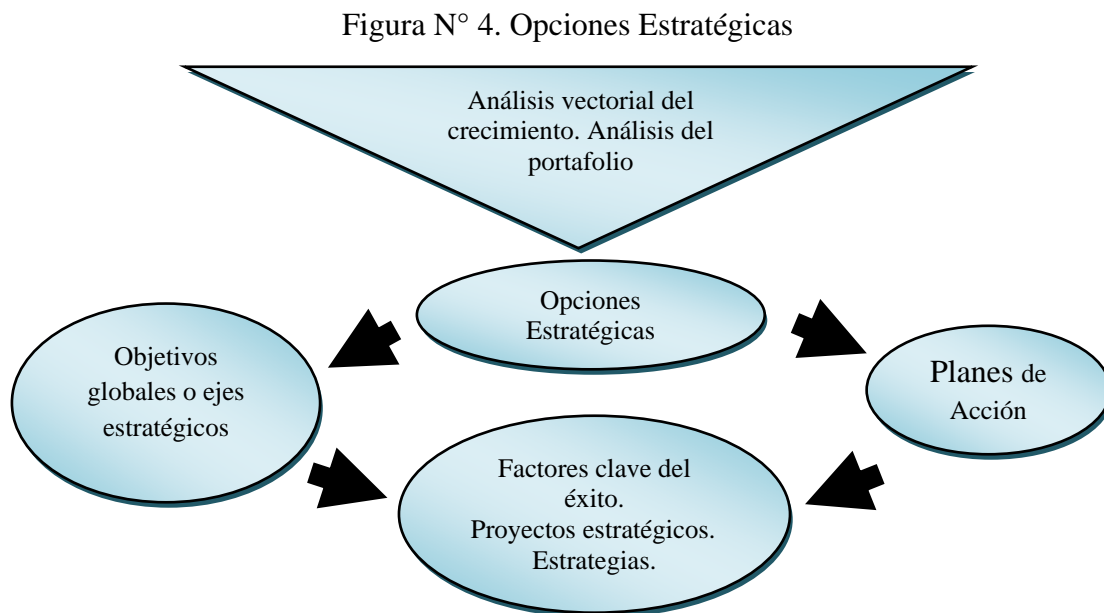
Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

En el punto 2.2.2.2.3, se ampliará información teórica sobre el diagnóstico estratégico, por cuanto es el tema de investigación.

2.2.2.2.4 Opciones Estratégicas.

Definido el direccionamiento estratégico de la organización, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la organización deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizando el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la organización; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión, como se muestra en la figura N° 4.



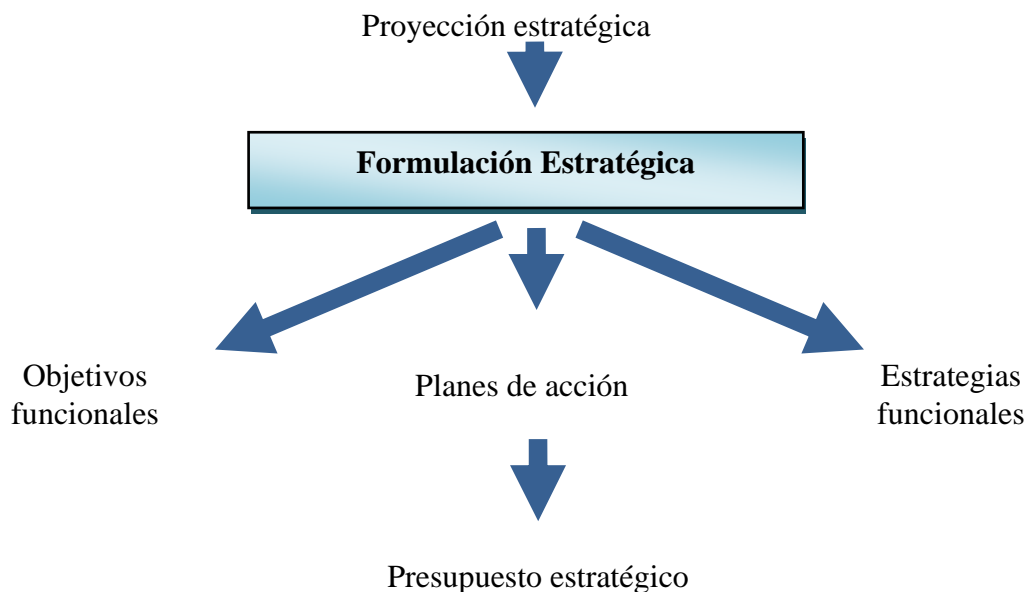
Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 64

2.2.2.2.5 Formulación Estratégica.

Dentro de ésta se definen los objetivos y las estrategias de cada área funcional. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la organización. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica (véase figura N° 5).

Figura N° 5. Formulación Estratégica



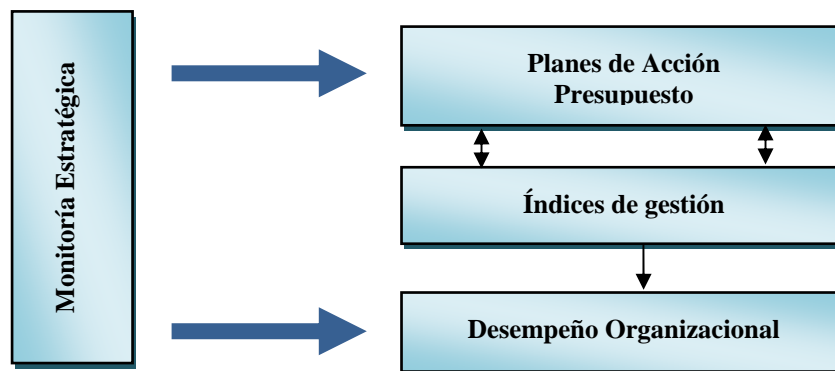
Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 65

2.2.2.2.6 Índices de Gestión.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y pueda, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formulación de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco (véase la figura N° 6).

Figura N° 6. Índices de Gestión



Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 66

2.2.3 Diagnóstico Estratégico

Para la realización del diagnóstico estratégico se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base en ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá

encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la organización.

El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización. Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la organización.

2.2.3.1. Concepto de Diagnóstico Estratégico

Para Dussan (2012), el diagnóstico estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad organizacional. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

El diagnóstico estratégico es una herramienta muy eficaz para pensar, interpretar, organizar, y concentrarse en información acerca del futuro, para la planificación y la toma de decisiones estratégicas, que permita orientar o reorientar los objetivos, las estrategias, las metas y las actividades, sin dejar de mirar la visión y misión institucional.

En el marco de un proceso de planeación y gerencia estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización. El diagnóstico de las instituciones implica analizar rigurosamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la institución. Por lo tanto el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a

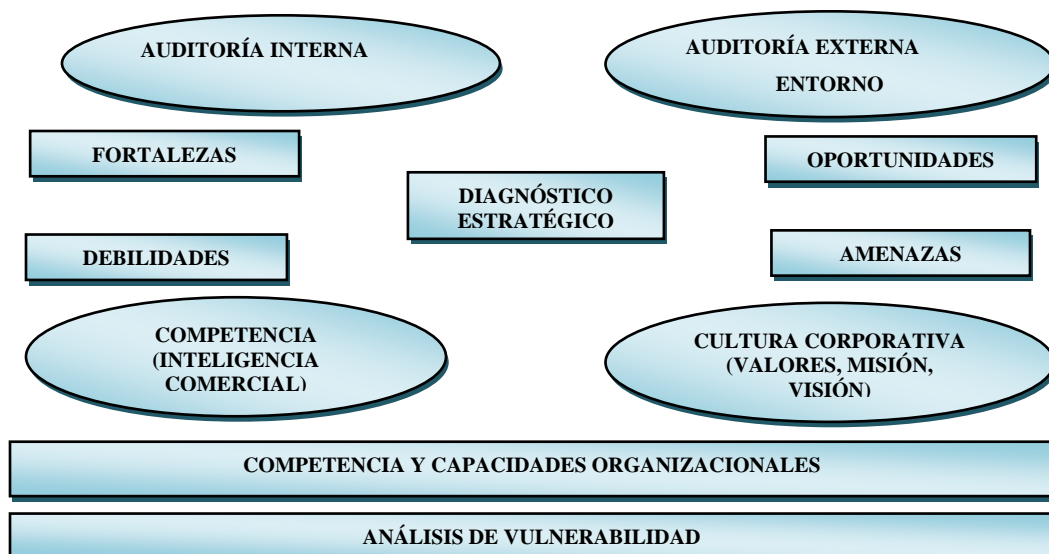
través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolo en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor del factor clave, con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

2.2.3.2. Elementos del Diagnóstico Estratégico.

El diagnóstico estratégico incluye aspectos como: la cultura organizacional, diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades) y el análisis de vulnerabilidad, tal como se muestra en la figura N° 7.

Figura N° 7. Diagnóstico Estratégico



Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 63

2.2.3.2.1 La Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el inicio del diagnóstico estratégico, donde se identifica la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa, por lo que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completa la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía; es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si no ocurre, será una de sus principales debilidades.

2.2.3.2.2 Diagnóstico Interno.

El diagnóstico interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integra el análisis de:

- Capacidad directiva. Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiéndose como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
 - Planeación. Implica la evaluación de futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción (Chiavenato, 1998).
 - Dirección. Conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales (Chiavenato, 1998).
 - Toma de decisiones. La toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad (Chiavenato, 2001).
 - Coordinación. Armoniza todas las actividades de la empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines (Chiavenato, 1998).
 - Comunicación. Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe (Chiavenato, 1998).
 - Control. Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas

y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y errores para rectificarlos y evitar su repetición (Chiavenato, 1998).

- Capacidad competitiva. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
 - Calidad del producto. Es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Deming, 1989). El principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.
 - Exclusividad. En términos generales, la exclusividad tiene por objeto un mayor compromiso por parte del beneficiario de la misma, y consecuentemente, el desarrollo de actividades comerciales exitosas bajo los términos pactados.
 - Portafolio de productos. Es un plegable donde una empresa, compañía o fundación dan a conocer los servicios que prestan a las personas dentro de su organización.
 - Participación en el mercado. Se conoce como participación de mercado al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas

totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.

- Canales de distribución: La distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, punto de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas (David, 2008).
- Cubrimiento. El cubrimiento tiene que ver con el tamaño del mercado, de acuerdo con su capacidad económica, de producción y ventas: pequeño, si solamente es local; mediano, si es regional; y grande si alcanza a cubrir todo el territorio nacional y, además, puede extenderse a otros países con actividades de exportación.
- Investigación y desarrollo. Están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos (David, 2008).
- Precios. Para Kotler y Armstrong (2003), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.
- Publicidad: Kotler y Armstrong (2003), definen la publicidad como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

- Lealtad de los clientes. La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.
- Calidad en el servicio al cliente. El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.
- Capacidad técnica o tecnológica. Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (*hardware*), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de *software*, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- La infraestructura tecnológica. Agrupa y organiza el conjunto de elementos tecnológicos que integran un proyecto, soportan las operaciones de una organización o sustentan una operación. Una infraestructura define el éxito de una empresa en la medida de que su robustez, calidad y sostenibilidad se traduce en incremento de la inversión en TI. Por este motivo, es crucial conocer todos sus componentes o elementos a nivel de *software* y de *hardware*. Una infraestructura sólida permite a un *software* operar de manera eficiente y eficaz durante el tiempo previsto con niveles altos de servicios y prestaciones.

- Exclusividad en el proceso de producción. Se refiere a si la empresa es el único fabricante de un producto determinado.
- Normalización de los procesos. Es la redacción y aprobación de normas que se establecen para garantizar el acoplamiento de elementos construidos independientemente, así como garantizar el repuesto en caso de ser necesario, garantizar la calidad de los elementos fabricados, la seguridad de funcionamiento y trabajar con responsabilidad social.
- Ubicación física. La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.
- Acceso a servicios públicos. El acceso a servicios públicos se refiere a la posibilidad de tener por parte de las empresas servicios como son los siguientes: luz, agua, teléfono, otros.
- Facilidades físicas. Establece criterios para: establecer la necesidad de la nueva planta; determinar la mejor área geográfica para la planta en base a las necesidades de negocio de la compañía; establecer los requisitos como lo son: el producto que se va hacer, el equipo y las facilidades necesarias, utilidades y transportación, número de empleados, etc.; cubrir algunas comunidades dentro del área general; identificar algunas comunidades para estudios detallados; seleccionar la mejor localización.

- Intensidad en la mano de obra. Cuando la empresa o persona ha decidido generar o fabricar parte de los productos o servicios que el mercado demanda para satisfacer sus necesidades, en ese momento se deben determinar los requerimientos de maquinaria, equipo, instalaciones, proceso de producción, terreno servicios, todo lo necesario en una planta de producción que permita fabricar los productos que pretende vender al mercado.
- Patentes. Una patente es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por un Estado al inventor (o su cesionario) de un nuevo producto susceptible de ser explotado industrialmente, por un período limitado de tiempo a cambio de la divulgación de la invención.
- El nivel tecnológico. Es el grado de conocimiento que tiene una persona o una organización sobre la tecnología. De igual modo puede ser la capacidad de respuesta que una persona o una organización presenta a las necesidades. Y este se sustenta en el conocimiento del producto y sus características.
- Flexibilidad en la producción. Sistemas que permiten cambiar el tipo de producto en el plan maestro sin derivar en un impacto elevado en los costes ya sean por cambio de secuencia o de programación, algo impensable en las estructuras productivas del pasado. De esta forma, la flexibilidad facilita la reducción de costes totales, directos e indirectos, proporcionando mayores niveles de calidad y productividad al proceso.
- Disponibilidad de *software*. Apoyado en un *software* de gestión estratégica, permite monitorear periódicamente el cumplimiento de las metas,

permitiendo tomar acciones antes de que los problemas escalen a niveles costosos e irreversibles.

- Procedimientos administrativos. Los procedimientos administrativos son el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.
- Procedimientos técnicos. Serie de actividades tendientes a proveer a la biblioteca de los materiales necesarios, así como a su adecuada organización para que los servicios al público se puedan prestar de una manera conveniente.
- Capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.
 - Nivel académico. Fases secuenciales del sistema de educación superior que agrupan a los distintos niveles de formación, teniendo en cuenta que se realicen antes o después de haber recibido la primera titulación que acredite al graduado para el desempeño y ejercicio de una ocupación o disciplina determinada.
 - Experiencia técnica. Capacidad científica para determinar el conjunto de reglas a seguir en cualquier trabajo para producir, hacer o controlar algo.

- La estabilidad. La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.
- Rotación. El término rotación, se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el inter-cambio de personas que ingresan y salen de la organización.
- Absentismo. El absentismo o el ausentismo es la abstención deliberada de acudir al trabajo a cumplir con una obligación.
- Nivel de remuneración. Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo.
- Capacitación. Existen varias definiciones de capacitación comentadas por diferentes autores, pero en general todas conllevan a lo mismo: proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes. Harris (1980), indica que la capacitación es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación.
- Programa de desarrollo. Se entiende por programa de desarrollo a una serie de acciones organizadas con la finalidad de mejorar las condiciones de vida en una determinada región o país en forma integral y sostenible.

- Motivación. Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador (Sexton, 1977).
- Pertenencia. Es la relación que tiene una cosa con quien tiene derecho a ella. El concepto, por lo tanto, se utiliza para nombrar a aquello que es propiedad de una persona determinada. A nivel social, la pertenencia es la circunstancia de formar parte de un grupo, una comunidad u otro tipo de conjunto.
- Capacidad financiera. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía como: deuda y capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otro índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.
- Deuda. Es la obligación contraída por quien ha recibido un bien que no ha compensado o retribuido. Lo que queda pendiente de pago o liquidación. Deuda líquida es la que se concreta después de un balance de cuentas. Deuda flotante la que no se halla especificada o perfeccionada en una sola operación.
- Capital. Se denomina capital al elemento necesario para la producción de bienes de consumo y que consiste en maquinarias, inmuebles u otro tipo de instalaciones. Así, los llamados bienes de capital son aquellos bienes destinados a la producción de bienes de consumo. Estos tienen que tener el suficiente grado de efectividad para satisfacer necesidades y generar rédito económico.

- Disponibilidad de línea de crédito. La disponibilidad de crédito se mide por las líneas de crédito no usadas como proporción del total de pasivos con el banco. La disponibilidad de crédito depende positivamente de que haya una relación estrecha con el banco. Activos abundantes, un alto retorno sobre los activos, una proporción de ventas a activos elevada, una baja proporción de deuda a activos, buenos antecedentes crediticios y buenas garantías, conducen a una mayor disponibilidad de crédito.

- Capacidad de endeudamiento. La cuantía del préstamo hipotecario que concede la entidad financiera depende de la capacidad económica del solicitante; más concretamente de la capacidad de endeudamiento. Este concepto se calcula teniendo en cuenta su nivel de ingresos, la estabilidad de los mismos, otras propiedades, etc.

- Margen Financiero. Diferencial entre los rendimientos obtenidos con los diversos productos financieros y el coste que suponen los recursos ajenos.

- Rentabilidad. En economía, el concepto de rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. Puede hacer referencia a:
 - Rentabilidad económica (relacionada con el afán de lucro de toda empresa privada; uso más común). Rentabilidad hace referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.
 - Rentabilidad social (objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas).

- Liquidez. Capacidad de obtener dinero en efectivo para los usos requeridos. A nivel empresa, también se le denomina liquidez a la capacidad de algún activo de tener fácil convertibilidad a dinero en efectivo. Finalmente, a nivel de la economía en general, se llama liquidez a la facilidad o dificultad existente para obtener créditos. Se dice que hay liquidez (o alta liquidez) en la economía cuando los recursos de crédito son abundantes. El caso contrario también es válido.

- Rotación de cartera. La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

- Rotación de inventarios. Número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un periodo específico.

- Estabilidad de costos. La estabilidad de costos se define como una situación en la cual, en promedio y a medio plazo, los costos ni suben ni bajan, de modo significativo.

- La elasticidad de la demanda. Se define como el cambio porcentual en la cantidad demandada, dividido por el cambio porcentual en el precio. La elasticidad de la demanda puede ser expresada gráficamente a través de una simplificación de curvas de demanda.

2.2.3.2.3 Diagnóstico Externo.

El diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de:

- Factores económicos. Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
 - Índice de crecimiento. Porcentaje en el que se incrementa determinada variable representativa de la situación económica, como puede ser, en el ámbito nacional, el Producto Nacional Bruto o la renta nacional, y en el empresarial, el volumen de ventas o la cifra de negocios. Tasa porcentual a la que crece anualmente la producción total de una economía en un período específico.
 - Inflación. Se entiende por inflación el incremento en el nivel general de precios, o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea.
 - Devaluación. Es la disminución o pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras.
 - Ingreso per cápita. Es un cálculo que se realiza para determinar el ingreso que recibe, en promedio, cada uno de los habitantes de un país; es decir, en promedio, cuánto es el ingreso que recibe una persona para subsistir. Este

cálculo se obtiene dividiendo el ingreso nacional entre la población total de un país.

- Ingreso per cápita disponible. Es la cantidad de renta de que disponen las familias residentes para el consumo y el ahorro, una vez deducidas las amortizaciones o consumo de capital fijo en las explotaciones económicas familiares y los impuestos directos y cuotas satisfechas a la seguridad social.

- El Producto Interno Bruto (PIB). Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

- Comportamiento de la economía internacional. El comportamiento de la economía en el orden internacional se apoya en elementos de naturaleza externa e interna. Para lograr la inserción se requiere adquirir una capacidad competitiva del sector productivo, un régimen de comercio exterior simple y transparente y una política comercial clara y agresiva.

- Factores políticos. Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los organismos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estadales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocios.

- Acuerdos internacionales. Son acuerdos escritos entre ciertos sujetos de derecho internacional y que se encuentran regidos por este, que puede constar de uno o varios instrumentos jurídicos conexos, y siendo indiferente su denominación. Como acuerdo implica siempre que sean, como mínimo, dos personas jurídicas internacionales quienes concluyan un tratado internacional.
- Normas. Son las reglas que deben seguir las personas para que la sociedad pueda llevarse bien entre si, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano.
- Leyes. Es una norma jurídica dictada por el legislador, es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia.
- Asamblea. Una asamblea es un órgano político en una organización que asume decisiones. En ocasiones asume total o parcialmente el poder legislativo y, a veces, todos los poderes posibles. Una asamblea se forma por muchas personas que pertenecen a la organización, están relacionadas o tienen el permiso explícito de la misma para participar.
- Consejo estatal. Es el órgano encargado del diseño del Plan de Desarrollo Estatal y los demás planes estatales, en concordancia con los lineamientos generales formulados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, los planes municipales de desarrollo, los planes de desarrollo comunal y aquellos emanados del órgano rector del Sistema Nacional de Planificación, siendo indispensable la participación ciudadana y protagónica del pueblo en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control,

de conformidad con lo establecido en la Constitución de la república y la ley respectiva.

- Factores tecnológicos. Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (*hardware*), así como los procesos (*software*).
 - Materiales. Son todos aquellos que responden a las necesidades de las personas y se obtienen a partir de las diferentes tecnologías.
 - *Hardware*. Son todos los dispositivos y componentes físicos que realizan las tareas de entrada y salida, también se conoce al *hardware* como la parte dura o física del computador. La mayoría de las computadoras están organizadas de la siguiente forma: los dispositivos de entrada (teclados, lectores de tarjetas, lápices ópticos, lectores de códigos de barra, escáner, mouse, etc.) y salida (monitor, impresoras, plotters, parlantes, etc.) y permiten la comunicación entre el computador y el usuario.
 - Proceso. Es un conjunto de pasos que involucran una transformación de recursos energéticos, materias primas y/o materiales en algún producto que genera beneficio para el hombre. No sólo se relaciona con la creación de productos o servicios, sino también con la conservación de ellos o la modificación de algunos componentes.
 - *Software*. El *software* es un ingrediente indispensable para el funcionamiento del computador. Está formado por una serie de instrucciones y datos, que permiten aprovechar todos los recursos que el computador tiene, de manera que pueda resolver gran cantidad de problemas. Un computador en sí, es sólo un conglomerado de componentes electrónicos; el *software* le da vida al

computador, haciendo que sus componentes funcionen de forma ordenada. El *software* es un conjunto de instrucciones detalladas que controlan la operación de un sistema computacional.

- Factores geográficos. Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
 - Ubicación. Es el lugar en que está ubicado algo o la acción y efecto de ubicar (situar, localizar o instalar en determinado lugar o espacio). El término puede asociarse a un cierto espacio geográfico.
 - El espacio. Es un concepto utilizado por la ciencia geográfica para definir el espacio organizado por la sociedad. Es el espacio en el que se desenvuelven los grupos humanos en su interrelación con el medio ambiente, por consiguiente es una construcción social, que se estudia como concepto geográfico de paisaje en sus distintas manifestaciones conformado por elementos naturales como vegetación, suelo, montañas y cuerpos de agua, así como por elementos sociales o culturales, es decir, la organización económica y social de los pueblos y sus valores y costumbres.
 - La topografía. Es una ciencia aplicada que se encarga de determinar las posiciones relativas o absolutas de los puntos sobre la Tierra, así como la representación en un plano de una porción (limitada) de la superficie terrestre. En otras palabras, la topografía estudia los métodos y procedimientos para hacer mediciones sobre el terreno y su representación gráfica o analítica a una escala determinada.

- Clima. El clima abarca los valores estadísticos sobre los elementos del tiempo atmosférico en una región durante un periodo representativo: temperatura, humedad, presión, vientos y precipitaciones.
- Recurso natural. Se conoce como recurso natural a cada bien y servicio que surge de la naturaleza de manera directa, es decir, sin necesidad de que intervenga el hombre. Estos recursos resultan de vital importancia para el desarrollo del ser humano, ya que brindan la posibilidad de obtener alimentos, producir energía y de subsistir a nivel general.
- Factores competitivos. Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.
 - Los productos. Son cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.
 - El mercado. Se refiere al medio o ámbito, de gran influencia en la economía, donde se desarrollan las actividades económicas de compra y venta de productos y servicios, es decir, el intercambio de los mismos. Por lo tanto, el productor intenta satisfacer las necesidades del comprador, vendiendo las cosas que éste desea o necesita, con un fin lucrativo (el de obtener la mayor ganancia posible).

- La calidad. Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.
- El servicio. Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.
- Factores sociales. Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc)
 - Educación. Proceso mediante el cual se afecta a una persona, estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea. Por consiguiente, debe distinguirse entre los conceptos de educación (estímulo de una persona hacia otra) y aprendizaje, que en realidad es la posibilidad subjetiva de incorporación de nuevos conocimientos para su aplicación posterior.
 - Salud. Se conoce como la ausencia total de enfermedades en una persona. Una persona saludable es aquella que posee un bienestar físico, mental y social en perfecta armonía y equilibrio.
 - Empleo. Puede entenderse como la ocupación u oficio, que desempeña una persona en una unidad de trabajo, que le confiere la calidad de empleado, o desde el punto de vista del empleador, como aquel que ocupa a alguien en un puesto laboral, generando empleo, como sinónimo de trabajo.

- Seguridad. Es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida; en tanto y en cuanto se hace referencia a un sentimiento, los criterios para determinar los grados de seguridad pecarán de tener algún grado de subjetividad. En general, el término suele utilizarse para hacer referencia al conjunto de medidas y políticas públicas implementadas para guarecer a la población del sufrimiento de delitos, en especial de aquellos que pongan en riesgo la integridad física.

- Creencia. Es la convicción de certeza que algo presenta para alguien, esté corroborado o no, científicamente. Muchas veces se basa en experiencias visuales “ver para creer” como creer que existen los animales o las plantas o las cosas del mundo exterior porque las percibo con el sentido de la vista, y descreer de las cosas que no pueden verse como por ejemplo, Dios. Otros en cambio creen aún en lo que no pueden ver o comprobar científicamente, y lo basan en un acto de fe, como sucede en las religiones.

- Cultura. Es el conjunto de formas y expresiones que caracterizarán en el tiempo a una sociedad determinada. Por el conjunto de formas y expresiones se entiende e incluye a las costumbres, creencias, prácticas comunes, reglas, normas, códigos, vestimenta, religión, rituales y maneras de ser que predominan en el común de la gente que la integra.

2.2.3.2.4 El análisis DOFA.

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la

organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. Como se mencionó anteriormente el PCI y el POAM son herramientas muy importantes para la realización de la auditoría organizacional (Serna, 2011).

- Perfil de capacidad interna (PCI). El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina 5 categorías, a saber:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad de talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la clasificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B) (Ver la figura N° 8).

Figura N° 8 Categorías del PCI

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad									
1. Directiva									
2. Competitiva									
3. Financiera									
4. Tecnológica									
5. Talento humano									

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 169

- El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (ver figura N° 9).

Figura N° 9. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores									
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 150

Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta calificación (ver figura N° 10).

Figura N° 10. Hoja de trabajo DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 186

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

- Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- Debilidades. Son las actividades y los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

- Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.2.3.2.5 Análisis de Vulnerabilidad.

Es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía. Serna (2011), describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales; traducir los puntales en amenazas para el negocio; evaluación de las consecuencias; valorizar el impacto; probabilidades de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

- Identificación de puntales. Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización.
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser hecha por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área o bien, de toda la organización.
- Evaluación de las consecuencias. El grupo debe analizar cuidadosamente la consecuencia que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada.

- Valorizar el impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en lo que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Ésta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse.
- Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificara entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Una vez que el grupo haya hecho los análisis de impacto, probabilidad y capacidad de reacción, los valores correspondientes pueden ubicarse en un diagrama de vulnerabilidad (ver figura N° 11).

Figura N° 11. Diagrama de vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza		Probabilidad de ocurrencia		Capacidad de reacción		Grado de vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 194

Concluido el análisis de vulnerabilidad, la organización está lista para iniciar la definición de su visión, la misión, las opciones estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que le permitan el logro de sus objetivos corporativos.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO MONTES DEL ESTADO SUCRE

3.1 Consejos Comunales en el Municipio Montes del Estado Sucre

Entre los antecedentes más lejanos de los consejos comunales, se encuentran los consejos tribales, consejos de ancianos, aún vigentes en muchos países de África. Incluso, actualmente, en documento de la FAO se privilegia pasar a estructuras comunitarias el manejo de los bosques. A nivel internacional, también se podría investigar en las asociaciones vecinales de los países desarrollados, donde la concurrencia comunitaria a la solución de sus problemas ha sido una constante. Un caso destacado está en la comunidad de Suiza. Allí las consultas mediante referéndum a nivel de las pequeñas comunidades, como una expresión de autogobierno, forman parte de su propia naturaleza. En la Confederación Suiza la consulta popular y el ejercicio democrático la han marcado como una referencia universal. También existen otros movimientos sociales generados por consejos comunales que dejaron pautas; así hay registros como el de Castilla (1520 – 1521), de Nueva Granada (1580) o Rebelión de los Comuneros en el Paraguay (1717-1735) donde se estableció que “...la voluntad del común es superior a la del propio rey...”. Incluso se produjo una película muy bien acogida por la crítica sobre este tema (Dávila, 2008).

En época reciente se ha difundido la experiencia comunitaria de la ciudad de Porto Alegre, Brasil, sobre el presupuesto participativo, que en Venezuela se trata de implantar desde la promulgación, en el 2002, de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP), como una instancia de integración de los ciudadanos y

ciudadanas, al proceso de planificación de las políticas y programas municipales. Y justo allí, como un componente de base de los CLPP, aparecen por primera vez mencionados legalmente los consejos comunales.

Un evento adicional, fue la aprobación en el año 2005 de una nueva Ley Orgánica del Poder Público Municipal; cuyo contenido reúne un amplísimo legado de nuevos mecanismos de participación ciudadana; tales como: el presupuesto participativo, la contraloría social o los medios de comunicación alternativos. Igualmente, en Abril de 2006, se aprueba la Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Se separan de los Consejos Locales de Planificación Pública, se reforma la Ley Orgánica del Poder Público Municipal para suprimir su relación con las alcaldías y las juntas parroquiales, a la par de una nueva promesa: la promesa del socialismo del siglo XXI.

La organización de consejos comunales en Venezuela representa hoy en día un aspecto muy importante para las comunidades, ya que, es la organización más avanzada que se puede construir entre vecinos de una misma comunidad, para afrontar problemas comunes en lo social, en lo político, en lo económico, etc., desarrollando proyectos de hábitat, complejos agro productivos, industriales, granjas integrales, vialidad, núcleos de desarrollo endógeno, factorías, plantas procesadoras, viveros, centros recreacionales.

Los consejos comunales surgen al amparo de la Ley de los Consejos de Planificación Local, como organizaciones comunitarias de participación ciudadana. De acuerdo a lo establecido en el Artículo N° 2 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), los consejos comunales son:

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

En consecuencia, siendo la plataforma humana que alcanza el mayor grado de participación, protagonismo y gerencia comunitaria dentro de un ámbito geográfico cuidadosamente delimitado, sirve para diseñar, realizar, controlar y evaluar la calificación final de proyectos sociales destinados a solucionar problemas de salud, educación, trabajo, deportes, medio ambiente, habitacionales, etc. de la comunidad.

- Estructura del Consejo Comunal

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

- La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas 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.

Las funciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal, son las siguientes:

1. Aprobar el ámbito geográfico del consejo comunal.

2. Aprobar la creación de comités de trabajo u otras formas de organización comunitaria, con carácter permanente o temporal.
3. Elegir y revocar a los voceros y voceras del consejo comunal a través de un proceso de elección popular comunitaria, conforme a lo que establezca la presente Ley.
4. Elegir y revocar los integrantes de la comisión electoral.
5. Aprobar el plan comunitario de desarrollo integral y demás planes, de acuerdo a los aspectos esenciales de la vida comunitaria, a los fines de contribuir a la transformación integral de la comunidad
6. Garantizar el funcionamiento del ciclo comunal.
7. Aprobar los proyectos comunitarios, de comunicación alternativa, educación, salud, cultura, recreación, actividad física y deporte, socioproductivos, de vivienda y hábitat, de infraestructura, de funcionamiento, entre otros, y la creación de organizaciones socioproductivas a ser propuestos ante distintos órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas.
8. Evaluar la gestión de cada una de las unidades que conforman el consejo comunal.
9. Aprobar las normas de convivencia de la comunidad, sin menoscabo de lo dispuesto en el ordenamiento jurídico vigente.

10. Designar a los voceros o voceras del consejo comunal para las distintas instancias de participación popular y de gestión de políticas públicas.
 11. Aprobar la solicitud de transferencia de servicios.
 12. Designar a los y las miembros de la comisión de contratación, conforme a la ley que regula materia.
 13. Aprobar el acta constitutiva y estatutos del consejo comunal.
 14. Las demás establecidas en la presente Ley.
- El Colectivo de Coordinación Comunitaria. El Colectivo de Coordinación Comunitaria es 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.

Las funciones del Colectivo de Coordinación Comunitaria son las siguientes:

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

3. Conocer, previa ejecución, la gestión de la Unidad Financiera del consejo comunal.
4. Presentar propuestas aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, para la formulación de políticas públicas.
5. Garantizar información permanente y oportuna sobre las actuaciones de las unidades del consejo comunal a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
6. Convocar para los asuntos de interés común a las demás unidades del consejo comunal.
7. Coordinar la aplicación del ciclo comunal para la elaboración del plan comunitario de desarrollo integral.
8. Coordinar con la Milicia Bolivariana lo referente a la defensa integral de la Nación.
9. Coordinar acciones estratégicas que impulsen el modelo socioproductivo comunitario y redes socioproductivas vinculadas al plan comunitario de desarrollo integral.
10. Promover la formación y capacitación comunitaria en los voceros o voceras del consejo comunal y en la comunidad en general.
11. Elaborar propuesta de informe sobre la solicitud de transferencia de servicios y presentarlo ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

12. 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.
 13. Elaborar los estatutos del consejo comunal.
 14. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- La Unidad Ejecutiva. La Unidad Ejecutiva es la instancia del consejo comunal encargada de promover y articular la participación organizada de los habitantes de la comunidad, organizaciones comunitarias, los movimientos sociales y populares en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo.

Las funciones de la Unidad Ejecutiva, son las siguientes:

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el área de su competencia.
2. Crear y organizar el sistema de información comunitario interno.
3. Coordinar y articular todo lo referido a la organización, funcionamiento y ejecución de los planes de trabajo de los comités y su relación con la

Unidad de Contraloría Social, la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y las demás organizaciones sociales de la comunidad.

4. Promover la creación de nuevas organizaciones con la aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral de la comunidad.
5. Organizar el voluntariado social como escuela generadora de conciencia y activadora del deber social en cada comité de trabajo.
6. Promover la participación de los comités de trabajo u otras formas de organización comunitaria en la elaboración y ejecución de políticas públicas, mediante la presentación de propuestas a los órganos y entes del Poder Público.
7. Promover, participar y contribuir, conjuntamente con la Milicia Bolivariana, en la seguridad y defensa integral de la Nación.
8. Coadyuvar con los órganos y entes del Poder Público en el levantamiento de información relacionada con la comunidad, conforme al ordenamiento jurídico vigente.
9. Impulsar y promover la formulación de proyectos comunitarios que busquen satisfacer las necesidades, aspiraciones y potencialidades de la comunidad.
10. Conocer las solicitudes y emitir las constancias de residencias de los habitantes de la comunidad, a los efectos de las actividades inherentes del consejo comunal, sin menoscabo del ordenamiento jurídico vigente.

11. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria es la instancia del consejo comunal que funciona como un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales, de acuerdo a las decisiones y aprobaciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas a través de un proceso de elección popular.

Las funciones de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, son las siguientes:

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el área de su competencia.
2. Elaborar los registros contables con los soportes que demuestren los ingresos y egresos efectuados.
3. Presentar trimestralmente el informe de gestión y la rendición de cuenta pública cuando le sea requerido por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, por el colectivo de coordinación comunitaria o por cualquier otro órgano o ente del Poder Público que le haya otorgado recursos.

4. Prestar servicios financieros y no financieros en el área de su competencia.
5. Realizar la intermediación financiera comunitaria, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital.
6. Apoyar las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de la economía social, popular y alternativa.
7. Proponer formas alternativas de intercambio de bienes y servicios para lograr la satisfacción de las necesidades y fortalecimiento de la economía local.
8. Promover el ahorro familiar.
9. Facilitar herramientas que permitan el proceso de evaluación y análisis de los créditos de las organizaciones socioproductivas previstas en el Decreto N° 6.129 con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular.
10. Consignar ante la Unidad Contraloría Social del consejo comunal, el comprobante de la declaración jurada de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria al inicio y cese de sus funciones.
11. Administrar los fondos del consejo comunal con la consideración del colectivo de coordinación comunitaria y la aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

12. Elaborar y presentar el proyecto anual de gastos de los fondos del consejo comunal.
 13. Presentar y gestionar ante el colectivo de coordinación comunitaria el financiamiento de los proyectos aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
 14. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- La Unidad de Contraloría Social. La Unidad de Contraloría Social es la instancia del consejo comunal para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del consejo comunal. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas, a través de un proceso de elección popular.

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

Las funciones de la Unidad de Contraloría Social, son las siguientes:

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas que correspondan a sus funciones.
2. Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y 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.

3. Rendir anualmente cuenta pública de sus actuaciones.
4. Presentar informes de sus actuaciones cuando les sean solicitados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, por el colectivo de coordinación comunitaria o cuando lo considere pertinente.
5. Cooperar con los órganos y entes del Poder Público en la función de control, conforme a la legislación y demás instrumentos normativos vigentes.
6. Conocer y procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas con relación a la gestión de las unidades del consejo comunal e informar de manera oportuna a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
7. Remitir ante el ministerio del poder popular con competencia en participación ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la unidad de gestión financiera comunitaria del consejo comunal.
8. Las demás que establezca la presente Ley, los estatutos del consejo comunal y las que sean aprobadas por la asamblea de ciudadanas y ciudadanos.

- Recursos del Consejo Comunal

Los consejos comunales recibirán de manera directa los siguientes recursos financieros y no financieros:

1. Los que sean transferidos por la República, los estados y los municipios.
 2. Los que provengan de lo dispuesto en la Ley Que Crea El Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales Derivadas de Minas e Hidrocarburos (LAEE).
 3. Los que provengan de la administración de los servicios públicos que les sean transferidos por el Estado.
 4. Los generados por su actividad propia, incluido el producto del manejo financiero de todos sus recursos.
 5. Los recursos provenientes de donaciones de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.
 6. Cualquier otro generado de actividad financiera que permita la Constitución de la República y la ley.
- Recursos financieros. El consejo comunal manejará recursos financieros que son los expresados en unidades monetarias propios o asignados, orientados a desarrollar las políticas, programas y proyectos comunitarios establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral, se clasifican en:

- Recursos retornables: son los recursos que están destinados a ejecutar políticas, programas y proyectos de carácter socioproductivos con alcance de desarrollo comunitario que deben ser reintegrados al órgano o ente financiero mediante acuerdos entre las partes.
 - Recursos no retornables: son los recursos financieros para ejecutar políticas, programas y proyectos con alcance de desarrollo comunitario, que tienen características de donación, asignación o adjudicación y no se reintegran al órgano o ente financiero y a la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
- Recursos no financieros. El consejo comunal manejará recursos no financieros, entendidos como los que no tienen expresión monetaria y son necesarios para concretar la ejecución de las políticas, planes y proyectos comunitarios.
 - Ejecución de los recursos. Los recursos aprobados y transferidos para los consejos comunales serán destinados a la ejecución de políticas, programas y proyectos comunitarios contemplados en el plan comunitario de desarrollo integral y deberán ser manejados de manera eficiente y eficaz para lograr la transformación integral de la comunidad.

Los recursos aprobados por los órganos o entes del Poder Público para un determinado proyecto no podrán ser utilizados para fines distintos a los aprobados y destinados inicialmente, salvo que sea debidamente autorizado por el órgano o ente del Poder Público que otorgó los recursos, para lo cual el consejo comunal deberá motivar el carácter excepcional de la solicitud de cambio del objeto del proyecto,

acompañada de los soportes respectivos, previo debate y aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

- Fondos del Consejo Comunal
 - Fondos internos del consejo comunal. El consejo comunal, deberá formar cuatro fondos internos: acción social; gastos operativos y de administración; ahorro y crédito social; y, riesgos; para facilitar el desenvolvimiento armónico de sus actividades y funciones. Serán administrados por la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, previa aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, con la justificación del colectivo de coordinación comunitaria.
 - Fondo de acción social. El fondo de acción social será destinado a cubrir las necesidades sociales, tales como: situaciones de contingencia, de emergencia o problemas de salud, que no puedan ser cubiertas por los afectados debido a su situación socioeconómica. Se presentará una propuesta para la utilización de estos recursos que deberá ser aprobada por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, excepto en los casos de emergencia o fuerza mayor. Este fondo se constituye mediante:
 - Los intereses anuales cobrados de los créditos otorgados con recursos retornables del financiamiento.
 - Los ingresos por concepto de los intereses y excedentes devengados de los recursos de inversión social no retornables.
 - Los recursos generados de la autogestión comunitaria.

- Fondo de gastos operativos y de administración. El fondo de gastos operativos y de administración estará para contribuir con el pago de los gastos que se generen en la operatividad y manejo administrativo del consejo comunal. Este fondo se constituye mediante tres fuentes:
 - o Los intereses anuales cobrados de los créditos otorgados con recursos retornables de la línea de crédito o contrato de préstamo.
 - o Los que sean asignados para estos fines, por los órganos y entes del Poder Público en los respectivos proyectos que le sean aprobados.
 - o Recursos generados por la autogestión comunitaria.

- Fondo de ahorro y crédito social. El fondo de ahorro y crédito social será destinado a incentivar el ahorro en las comunidades con una visión socialista y promover los medios socioproductivos mediante créditos solidarios. Estará conformado por la captación de recursos monetarios de forma colectiva, unipersonal y familiar, recursos generados de las organizaciones autogestionarias, los excedentes de los recursos no retornables y los propios intereses generados de la cuenta de ahorro y crédito social.

- Fondo de riesgo. El Fondo de riesgo será destinado a cubrir los montos no pagados de los créditos socioproductivos, que incidan u obstaculicen el cumplimiento y continuidad de los proyectos comunitarios, en situación de riesgos y asumidos por el consejo comunal, constituido por:
 - o Los intereses anuales cobrados de los créditos otorgados con recursos retornables del financiamiento. La Unidad Administrativa y Financiera

Comunitaria deberá realizar un informe donde se contemple la voluntad por parte de las organizaciones socioproductivas de no cancelar el saldo adeudado, o cualquier circunstancia que imposibilite el pago del mismo por situación de emergencia, enfermedad o muerte. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria está en la capacidad de proponer formas alternativas para el pago de un crédito. Para su trámite administrativo se tendrá una cuenta bancaria en la que se depositará mensualmente el monto.

- El interés de mora de los créditos otorgados con recursos retornables.
- Los recursos generados de la autogestión comunitaria.

Los Consejos Comunales son instancias del Consejo Local de Planificación Pública (CLPP), con la función de servir de centro principal de protagonismo del pueblo en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas. Siendo parte del CLPP, los Consejos Comunales son órganos municipales. Corresponde por tanto a los órganos municipales establecidos en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal en concordancia con la Constitución, realizar la promoción de la organización, su reconocimiento y registro, la definición de sus ámbitos territoriales.

En el municipio Montes los consejos comunales comenzaron a conformarse en el 2006 con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (FUNDACOMUNAL), a través de una ley representativa (ley de cooperativas) con las cuales se conformaron 98 consejos comunales; y no es hasta el 2008 cuando surge la Ley Orgánica de los Consejos Comunales donde se conformaron 147 consejos comunales. Actualmente se encuentran registrados y adecuados legalmente 117 consejos comunales en las seis parroquias del municipio: Arenas (14), Aricagua (18), Cocollar (20), Cumanacoa (28), San Fernando (22), San

Lorenzo (15), cuya estructura a fines de su funcionamiento está integrado por los siguientes elementos:

- La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal.
- El Colectivo de Coordinación Comunitaria.
- La Unidad Ejecutiva.
- La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.
- La Unidad de Contraloría Social.

3.2. Bases Legales Relacionadas con los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre

Las bases legales proporcionan las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En la base legal regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

Su fundamento es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por un parlamento o legislatura donde se incluyen leyes, códigos penales, y Regulaciones, que incluyen Códigos de Conducta y Ética, dados a conocer por distintas instancias reguladoras que guardan estrechos vínculos con la materia en cuestión.

La base legal faculta a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo las labores de administración de conformidad a la estructura detallada dentro de sus mismas provisiones. Entre las leyes y provisiones regulatorias, interrelacionadas se encuentran:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 5

La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder Público. Los órganos del Estado emanan de la soberanía popular ya ella están sometidos.

Artículo 62

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 la transferencia del poder a las comunas:

Artículo 184

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, 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 deservicios, 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.
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). La presente ley tiene por objeto regular la constitución, conformación, organización y funcionamiento de los consejos comunales como una instancia de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y su relación con los órganos y entes del Poder Público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al desarrollo comunitario, de igual manera, esta información está ampliada en la sección 3.1. de este informe.

Además de éstas, existen otras leyes y provisiones regulatorias de las actividades que desarrollan los consejos comunales, entre ellas destacan las siguientes:

- Ley Orgánica del Poder Popular.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.
- Ley Orgánica de las Comunas.

- Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal.
- Ley Orgánica de Contraloría Social.
- Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007 - 2013.
- Propuesta del presidente Chávez como Plan de Gobierno 2013 -2019.

Ley de Emergencia para Terrenos Urbanos y Vivienda.

- Ley Orgánica de las Comunas.
- Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación Y Transferencia de Competencia del Poder Público.
- Ley de Contrataciones Públicas
- Reglamento de la ley de Contrataciones Públicas.

3.3 Diagnóstico estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

Para realizar el diagnóstico estratégico de los consejos comunales del Municipio Montes y analizar los elementos que lo constituyen, fue necesario diseñar y aplicar una encuesta con la finalidad de obtener la información requerida. Este cuestionario sería aplicado a una muestra de 43 consejos comunales, extraída de una población de 117 consejos comunales, pero solo se obtuvo respuesta de 31 consejos comunales, los cuales se constituyen en informantes claves de esta investigación.

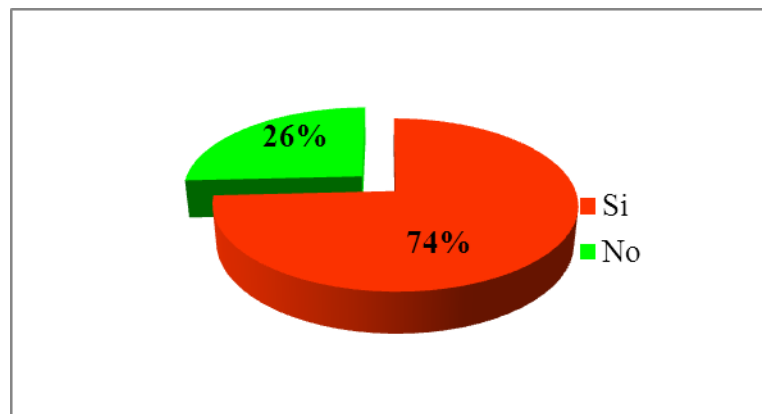
3.3.1 Aspectos Generales Relacionados con la Cultura Organizacional.

En cuanto a estos aspectos, los valores organizacionales son un conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario. Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, que inspiran y dan marco a la misión, visión, objetivos de la organización, el diagnóstico estratégico, funciones, manual de sistemas y procedimientos y la capacitación.

3.3.1.1 Misión.

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de la otras, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los voceros de los consejos comunales, por lo que se le consultó a los miembros de los consejos comunales del Municipio Montes, sobre la existencia de una misión en la organización, a lo que el 74% respondió que sí y el 26% manifestó que no (ver gráfico N° 1).

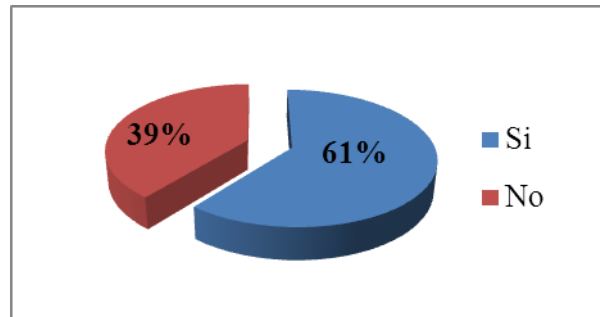
Gráfico N° 1. Existencia de una misión en el Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

Del 74%, que afirmó tener una misión se le preguntó si conocían la misión del consejo comunal, a lo que el 100% respondieron que sí. Así mismo afirmaron que las labores del consejo comunal están orientadas en función de la misión y que dicha misión, está claramente establecida. De igual manera, se les preguntó si la misión se encuentra planteada por escrito, a lo que el 61% contestó que sí; y el 39% manifestó que no (ver gráfico N° 2).

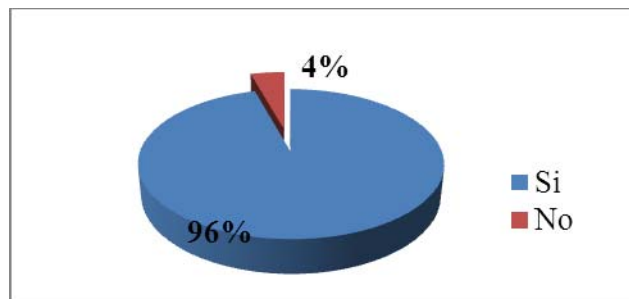
Gráfico N° 2. Misión del Consejo Comunal, planteada por escrito.



Fuente: Autores. 2013

Así mismo, se les preguntó a los consejos comunales del Municipio Montes si la misión es conocida y compartida por todos los miembros del mismo, a lo que el 94% contestó que sí. Y el 6% manifestó que no (ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3. Misión del Consejo Comunal, conocida y compartida por todos los miembros del mismo.



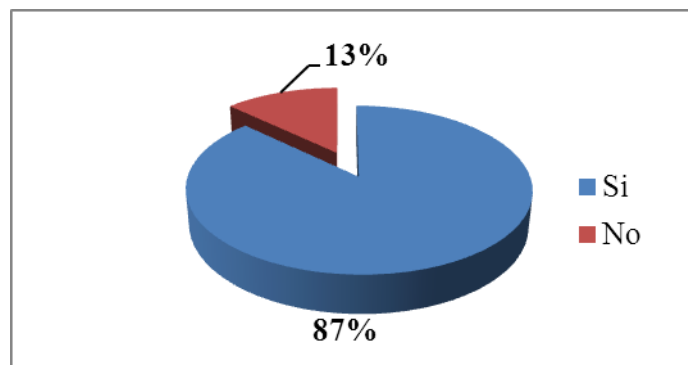
Fuente: Autores. 2013

Tomando en cuenta los resultados se puede decir, que la mayoría de los consejos comunales cuentan con una misión claramente establecida y conocida por todos los voceros del consejo comunal, que le indica la manera cómo lograr y consolidar las razones de su existencia, es decir, les señala cuáles son sus prioridades y su dirección.

3.3.1.2 Visión.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las organizaciones, el presente con el futuro. Por lo que, se le consultó a los miembros de los consejos comunales del Municipio Montes, sobre la existencia de una visión en la organización, a lo que el 87% respondió que sí y el 13% manifestó que no (ver gráfico N° 4).

Gráfico N° 4. Existencia de una visión en el Consejo Comunal.

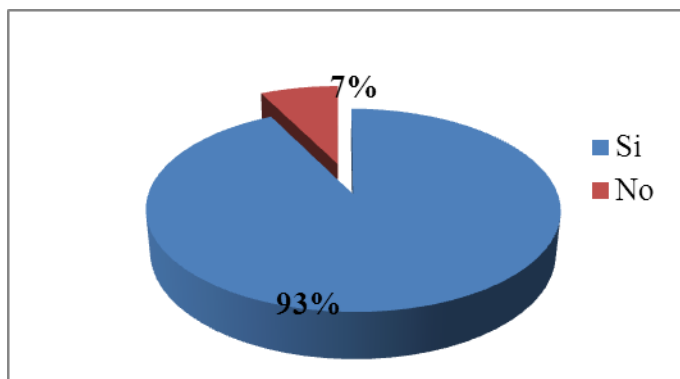


Fuente: Autores. 2013

A dicho 87%, que afirmó tener una visión se le preguntó si conocían la visión del consejo comunal a lo que el 100% respondieron que sí; de igual manera un 93% afirmó que las labores del consejo comunal están orientadas en función de la visión y el 7% manifestó que no (ver gráfico N° 5). Así mismo un 96% afirmó que dicha

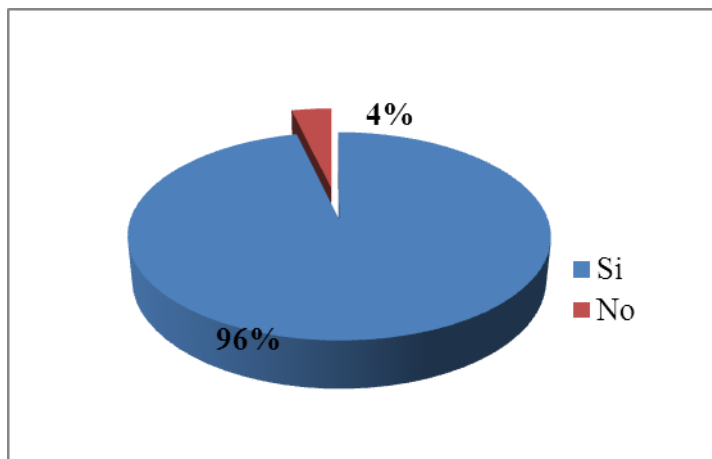
visión, está claramente establecida, y el 4% manifestó que no (gráfico N° 6); de igual manera se les preguntó si la misión se encuentra planteada por escrito, a lo que el 67% contestó que sí; y el 33% manifestó que no (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 5. Están orientación de las labores del Consejo Comunal en función de la visión del mismo.



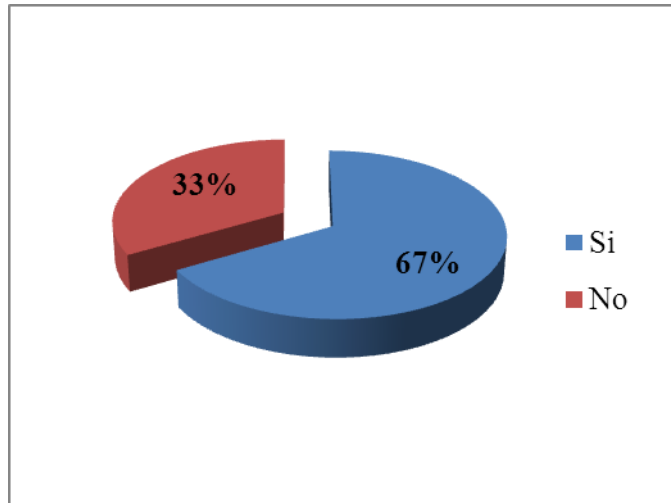
Fuente: Autores. 2013

Gráfico N° 6. Existencia de una visión claramente establecida.



Fuente: Autores. 2013

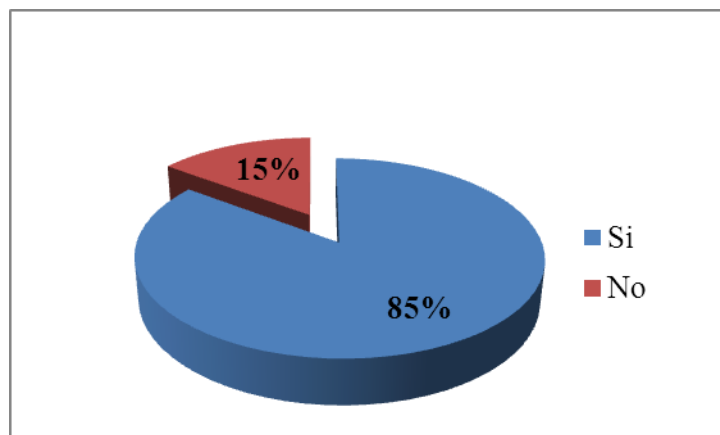
Gráfico N° 7. Visión del Consejo Comunal, planteada por escrito.



Fuente: Autores. 2013

Así mismo se les preguntó si la visión del los consejos comunales del Municipio Montes es conocida y compartida por todos los miembros del mismo, a lo que el 83% contestó que sí y el 17% manifestó que no (ver gráfico N° 8).

Gráfico N° 8. Visión del Consejo Comunal es conocida y compartida por todos los miembros del mismo.



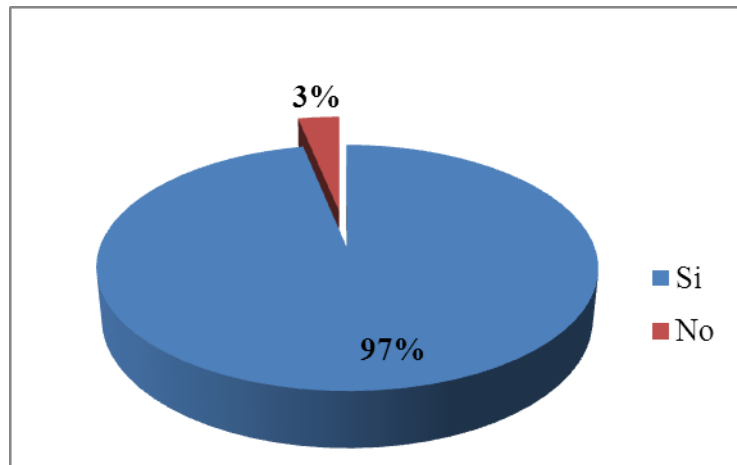
Fuente: Autores. 2013

Tomando en cuenta los resultados se puede decir, que la mayoría de los consejos comunales cuentan con una visión claramente establecida y conocida por todos los voceros del consejo comunal, aunque no en su totalidad, que le provee al consejo comunal el marco de referencia de lo que quiere y espera ver en el futuro, señalándole a los voceros el camino para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

3.3.1.3 Objetivos.

Son los resultados que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión; estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por lo que se le consultó a los miembros de los consejos comunales del Municipio Montes, si los objetivos del mismo están claramente establecidos, a lo que el 97% respondió que sí y el 3% manifestó que no. (ver gráfico N° 9).

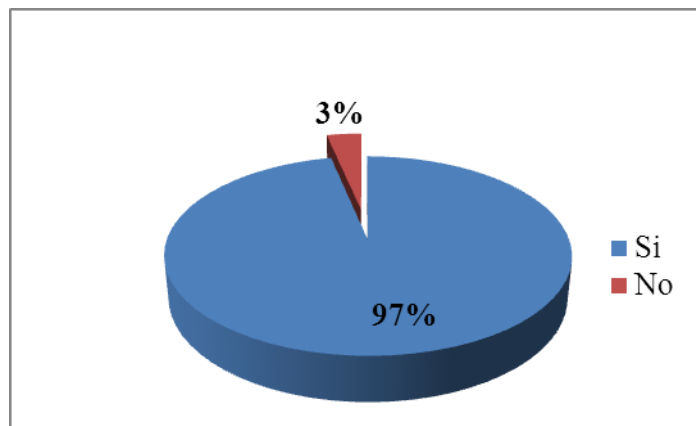
Gráfico N° 9. Los objetivos del Consejo Comunal están claramente establecidos.



Fuente: Autores. 2013

A dicho 97%, que afirmó tener claramente establecido los objetivos, se les preguntó si dichos objetivos se encuentran acorde con los objetivos de la comunidad, de lo cual el 97% respondieron que sí y el 3% manifestó que no (ver gráfico N° 10); de igual manera el 100% de los consejos comunales consideran que éste, es fundamental para lograr los objetivos de la comunidad.

Gráfico N° 10. Objetivos del Consejo Comunal, acorde con los objetivos de la comunidad.



Fuente: Autores. 2013

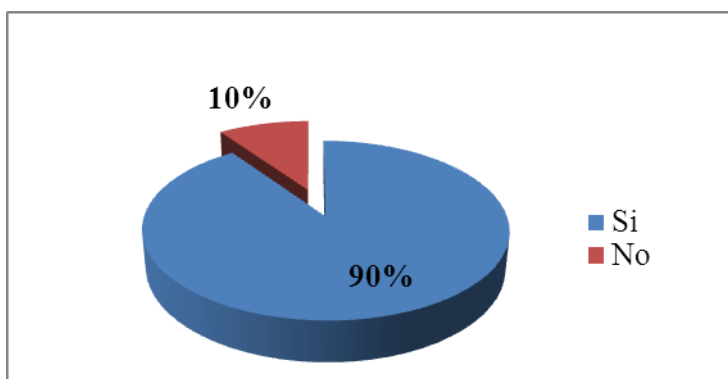
Tomando en cuenta los resultados se puede decir, que la mayoría de los consejos comunales han establecido claramente sus objetivos, que le permitirán identificar las áreas estratégicas y definir la dirección que han de seguir para lograr la misión y visión ya establecida.

3.3.1.4 Diagnóstico Estratégico.

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización, por lo que se les preguntó a los Consejos Comunales del Municipio Montes si realizan diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la comunidad, el 90% respondió que sí; esto

debido a que deben obtener y procesar información sobre el entorno de la comunidad, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades), para anticiparse a lo negativo y aprovechar lo positivo al máximo. El 10% manifestó que no (ver gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. El Consejo Comunal realiza diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la comunidad.



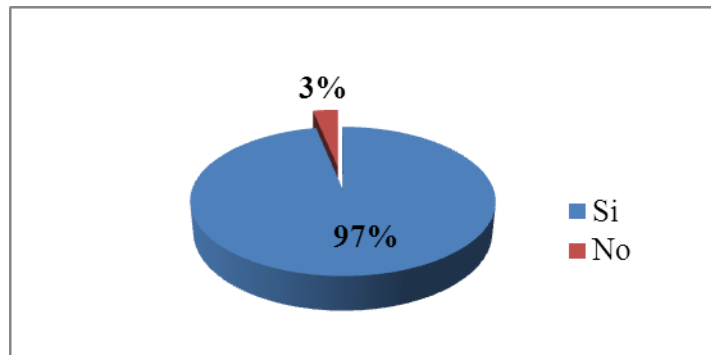
Fuente: Autores. 2013

3.3.1.5 Funciones.

Conocer las funciones constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características del puesto que se ocupa, así como determinar los deberes y la naturaleza del mismo. En tal sentido y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede visualizar que un 97% de los voceros de los consejos comunales del municipio Montes encuestados, afirman conocer con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el mismo, así como la responsabilidad que tiene en dicho cargo; el 3% que manifestó desconocer las funciones relacionadas con el cargo que ocupa. Explican, que esto se debe a la falta de tiempo para participar en las distintas actividades organizadas tanto a lo interno, como a lo externo de la organización; de igual manera el 100% de los encuestados consideraron muy

importantes las funciones que cumple el consejo comunal para la comunidad (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 12. Claridad en las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Consejo Comunal.

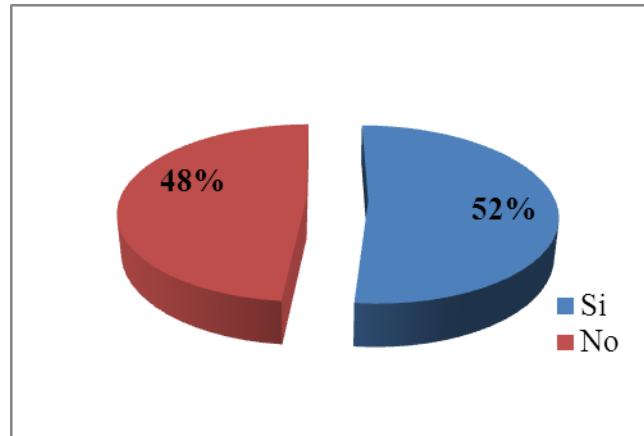


Fuente: Autores. 2013

3.3.1.6 Manual de Sistemas y Procedimientos.

El manual se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre los diferentes unidades de la estructura organizacional, definiendo las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la organización, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma. Por lo que, se indagó en cuanto a si el consejo comunal cuenta con un manual de sistemas y procedimientos el 52% respondió que sí y el 48% manifestaron que no (ver gráfico N° 13); esto debido a que el 52% de los encuestados asume la Ley Orgánica de los Consejos Comunales como un manual; mientras que el 48% encuestados expresan que aparte de la ley, ellos esperan poder crear su propio manual de sistemas y procedimientos como complemento a la ley, que le permita obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.

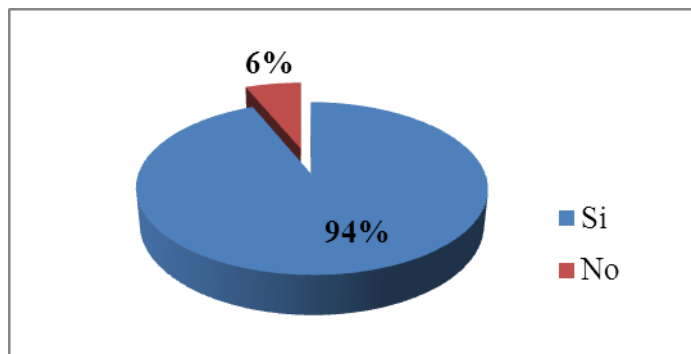
Gráfico N° 13. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

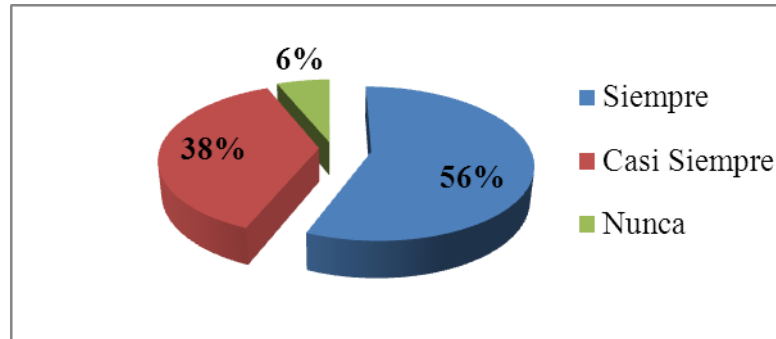
En este mismo orden de ideas, el 48% de los encuestados que asume la Ley Orgánica de los Consejos Comunales como un manual; el 94% afirmó conocer todo lo establecido en ésta, mientras que el 6% manifestaron que no (ver gráfico N° 14); y la frecuencia con que la aplican varía de la siguiente manera: un 56% la aplica siempre, un 38% la aplica casi siempre y un 6% nunca la aplica (ver gráfico N° 15).

Gráfico N° 14. Conocimiento usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

Gráfico N° 15. Frecuencia con que aplica todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal.

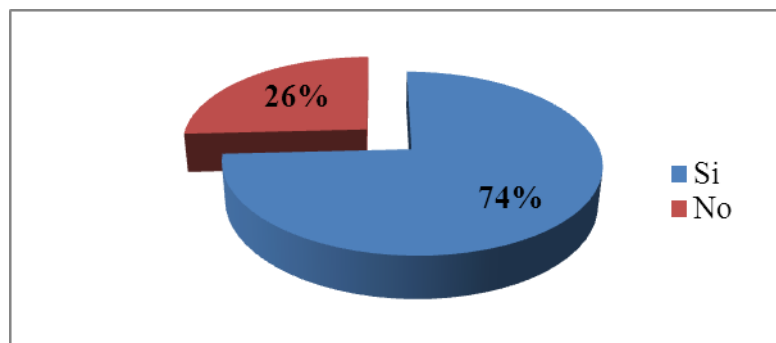


Fuente: Autores. 2013

3.3.1.7 Capacitación.

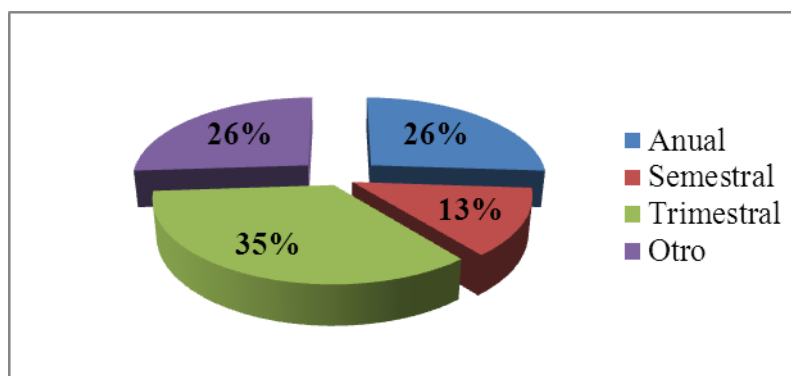
Es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación, por lo que, se indagó, si a los voceros se le da capacitación para laborar en los consejos comunales, el 74% respondió que sí y el 26% manifestaron que no (ver gráfico N° 16); y el tiempo de su capacitación varía como se visualiza en el gráfico N° 17.

Gráfico N° 16. Capacitación para laborar en el Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

Gráfico N° 17. Periodo de capacitación a los miembros del Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

Tomando en cuenta los resultados sobre la capacitación, los encuestados explican que si reciben capacitación pero no en un orden pre establecido, sino cada vez que se dictan talleres, que no están en la planificación del consejo comunal, por lo que, se dificulta asistir y participar siempre a dichos talleres, de igual forma los encuestados que manifestaron no recibir capacitación, explican que esto se debe, a que cuando se van a conformar y adecuar los consejos comunales cada vez que se requiere, ingresan nuevos miembros que no reciben una capacitación previa. Actualmente muchos de estos consejos comunales no han recibido algún tipo de capacitación para laborar en dicho organismo.

3.3.2 Elementos Externos Considerados en el Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

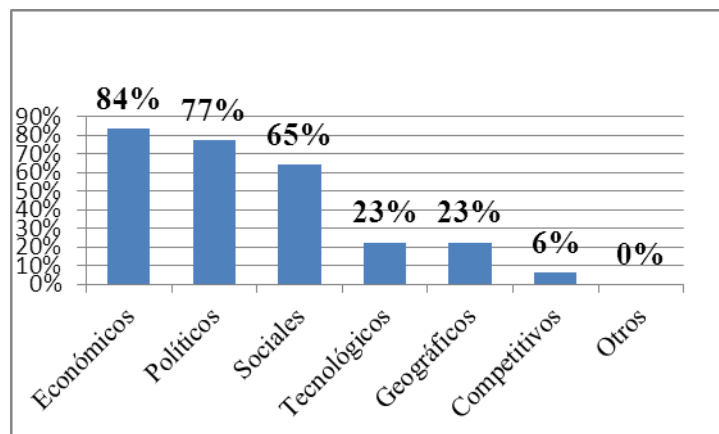
El análisis del ambiente externo es un paso crítico en el proceso estratégico, porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia, además, el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos externos de los consejos comunales del Municipio Montes, el cuestionario consideró las siguientes dimensiones: aspectos generales, factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos y geográficos.

3.3.2.1 Aspectos Generales Relacionados con los Elementos Externos.

Sobre los aspectos generales de los consejos comunales del Municipio Montes, se les consultó a los encuestados, acerca de los factores del ambiente externo que tienen influencia en éstos, a lo que un 84% de encuestados indicó que los factores económicos, influyen directamente en los consejos comunales, un 77% piensa que los factores políticos también influyen, un 65% señaló que los factores sociales son influyentes en éstos, como también influyen los factores tecnológicos y geográficos en un 23% cada uno. El último factor influyente es el factor competitivo con un 6% (ver gráfico N° 18).

Gráfico N° 18 Factores del ambiente externo.



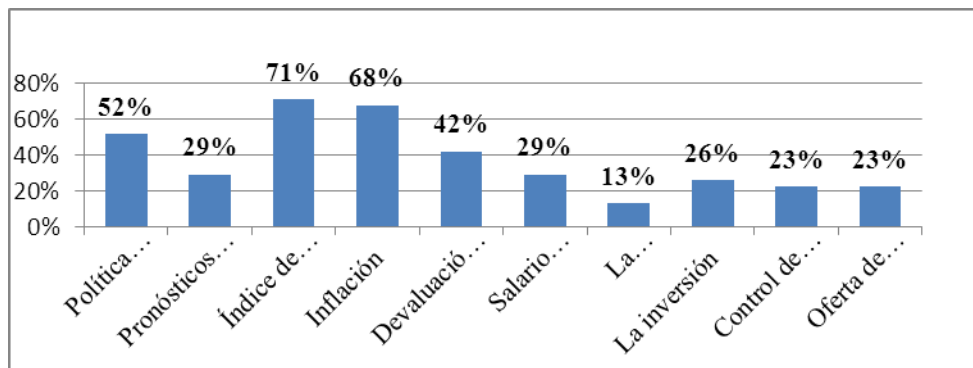
Fuente: Autores. 2013

3.3.2.2 Factores Económicos.

Los factores económicos son aquellos que están relacionados con el comportamiento de la economía. Estos factores tienen incidencia en la mayoría de las organizaciones. A tal efecto, cuando se les consultó a los encuestados, acerca de los factores económicos que inciden en los consejos comunales del Municipio Montes, los mismos respondieron (ver gráfico N° 19):

- El índice de desempleo en un 71%.
- La inflación incide en un 68%.
- Las políticas cambiarias un 52%.
- La devaluación de la moneda un 42%.
- Los pronósticos económicos un 29%.
- El salario mínimo un 29%.
- La inversión un 26%.
- El control de precio un 23%.
- La oferta de bienes y servicios inciden en un 23%
- La competencia incide en un 13%.

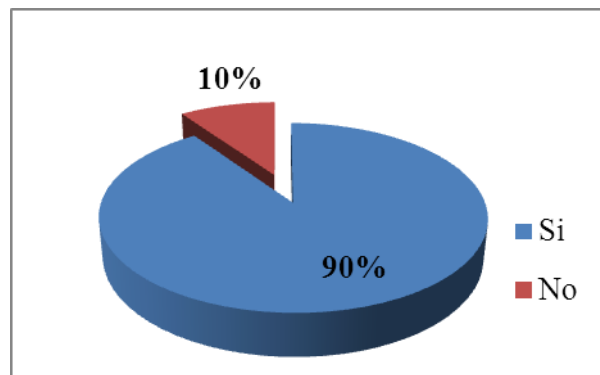
Gráfico N° 19 Factores económicos.



Fuente: Autores. 2013

En lo que respecta a la inflación, un 90% de los encuestados piensa que éste factor económicos si afecta a los consejos comunales del Municipio Montes. Esto se debe, a que cuando se le aprueban los recursos para ejecutar obras, por causa de la inflación no concluyen las obras en su totalidad, un 10% sostiene que no afecta (ver gráfico N° 20).

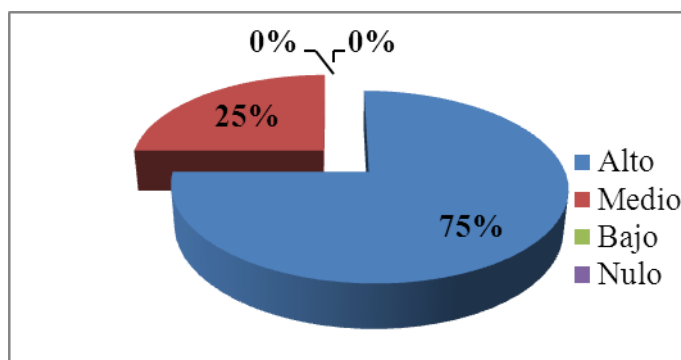
Gráfico N° 20 Afectación de la inflación a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

Ahora, de los encuestados que señalan que la inflación afecta a los consejos comunales del Municipio Montes, el 75% considera que en un alto grado, mientras que un 25% considera que medianamente (ver gráfico N° 21).

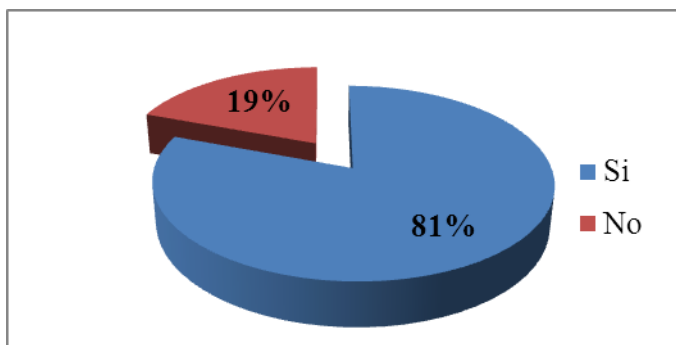
Gráfico N° 21 Grado de afectación de la inflación a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

De igual forma, se consultó a los encuestados, si las políticas cambiarias afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, a lo que el 81% indicó que si afecta, mientras que el otro 19% sostiene que estas políticas no afectan (ver gráfico N° 22).

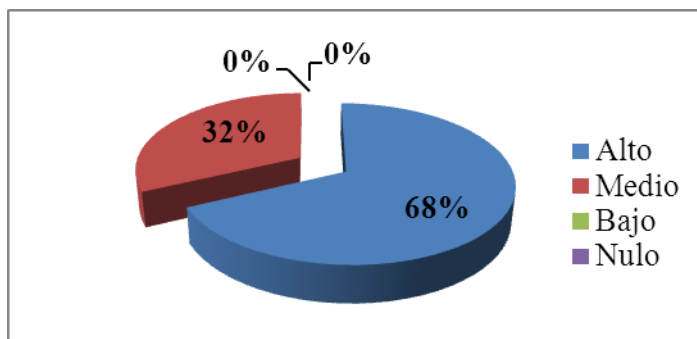
Gráfico N° 22 Afectación de las políticas cambiarias a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

No obstante, de los encuestados que respondieron que las políticas cambiarias afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, el 68% sostuvo que esta afectación es de alto grado, mientras que un 32% expresó que los afecta en un mediano grado (ver gráfico N° 23).

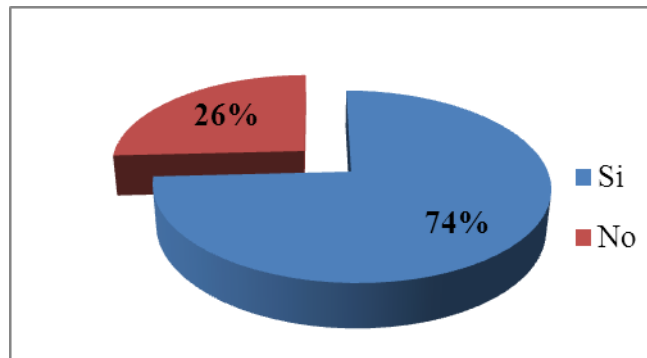
Gráfico N° 23 Grado de afectación de las políticas cambiarias a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a si las medidas económicas, afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, el 74% de los encuestados indicó que si la afecta, en contraposición a un 26% señaló que no la afecta (ver gráfico N° 24).

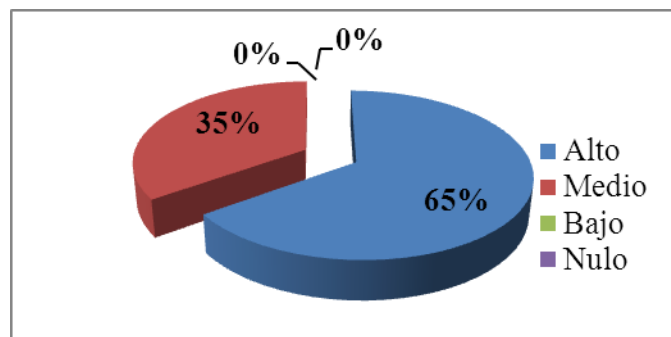
Gráfico N° 24 Afectación de las medidas económicas a los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

No obstante, de los encuestados que dijeron que las medidas económicas afectan a los consejos comunales del Municipio Montes, un 65% de los encuestados, señaló que la situación económica afecta en un alto grado, el 35% dijo que la afectación es media (ver gráfico N° 25).

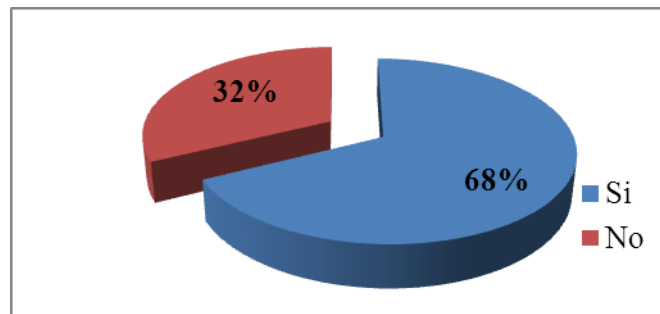
Gráfico N° 25 Grado de afectación de las medidas económicas a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a si las tasas de interés afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, el 68% de los encuestados indicó que si la afecta, en contraposición a un 32% señaló que no, porque cuando reciben capital sujeto a este factor, las tasas son mínimas, por no decir nula (ver gráfico N° 26).

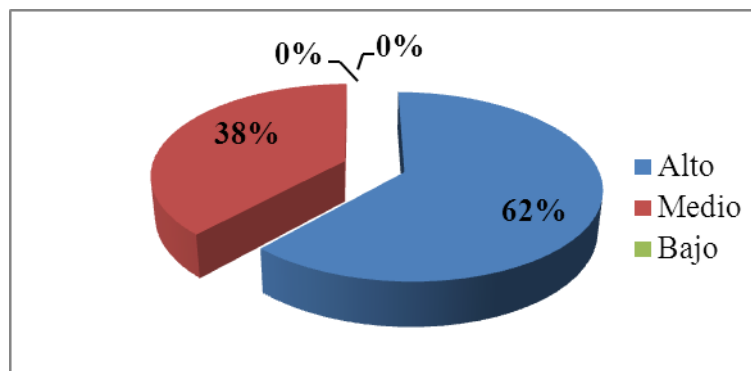
Gráfico N° 26 Afectación de las tasas de interés a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

No obstante, de los encuestados que dijeron que las tasas de interés afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, un 62% de los encuestados, señaló que las tasas de interés afectan altamente las actividades, el 38% dijo que la afectación es media (ver gráfico N° 27).

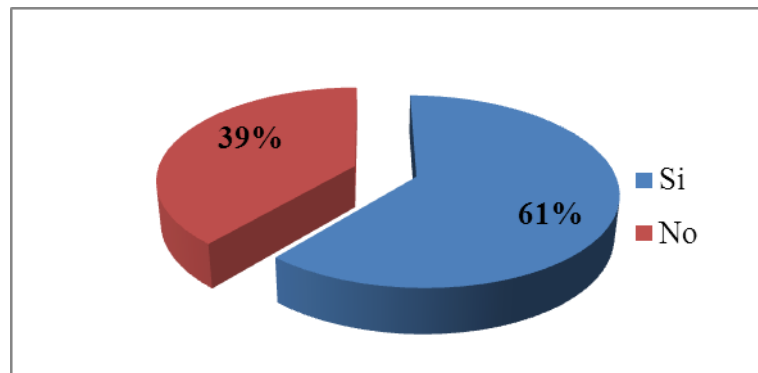
Gráfico N° 27 Grado de afectación de las tasas de interés a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a si los impuestos afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, el 61% de los encuestados indicó que si la afecta, en contraposición a un 39% señaló que no la afecta porque afirman estar exento de éstos (ver gráfico N° 28).

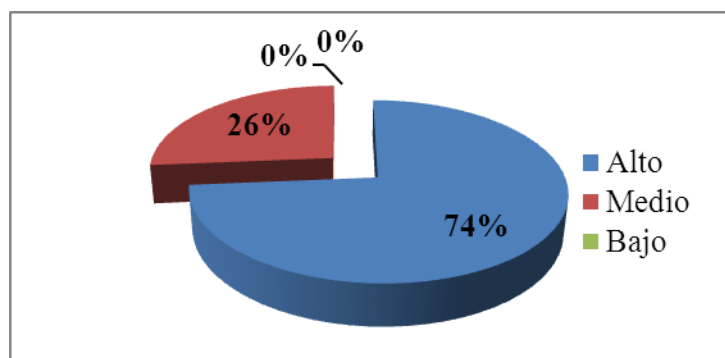
Gráfico N° 28 Afectación de los impuestos a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

De los encuestados que dijeron que los impuestos afectan las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, un 74%, señaló que los impuestos afectan altamente las actividades, el 26% dijo que la afectación es media (ver gráfico N° 29).

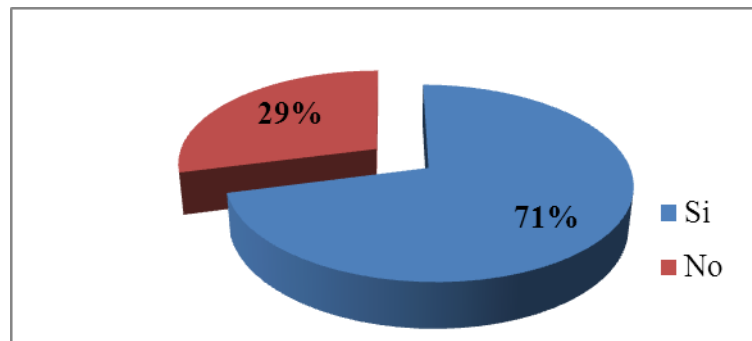
Gráfico N° 29 Grado de afectación de los impuestos a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a si la situación económica actual del país, afecta las actividades de los consejos comunales, el 79% de los encuestados indicó que si la afecta, en contraposición a un 29% señaló que no la afecta (ver gráfico N° 30).

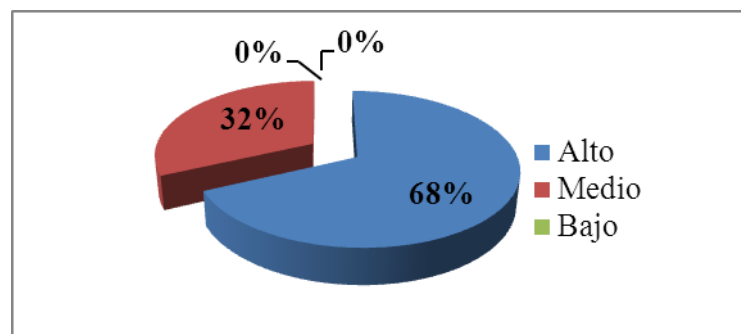
Gráfico N° 30 Afectación de la situación económica actual del país a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

De los encuestados que dijeron que la situación económica actual del país afecta a la gerencia, un 68% de los encuestados, señaló que la situación económica actual del país afecta altamente las actividades, el 32% dijo que la afectación es media (ver gráfico N° 31).

Gráfico N° 31 Grado de afectación de la situación económica actual del país a los Consejos Comunales.



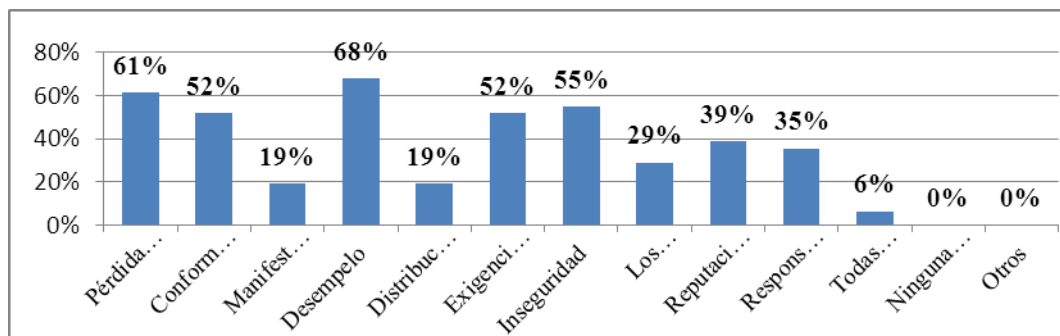
Fuente: Autores. 2013

3.3.2.3 Factores Sociales.

Los factores sociales afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, de igual modo inciden directa e indirectamente sobre las organizaciones teniendo impacto bien sea positivo o negativo sobre la misma. De allí que, se hiciera la consulta acerca de cuáles de estos factores inciden en las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, los mismos respondieron (ver gráfico N° 32):

- El desempleo, un 68%.
- La pérdida de valores, un 61%.
- La inseguridad, un 55%.
- Las exigencias de la comunidad, un 52%.
- El conformismo de la sociedad con las situaciones, un 52%.
- La reputación de los consejos comunales, un 39%.
- La responsabilidad social del consejo comunal, un 35%.
- Los programas sociales implementados por el gobierno, un 29%.
- Las manifestaciones públicas, 19%.
- La distribución del ingreso del país inciden en un, 19%.
- Todas las anteriores, un 6%.

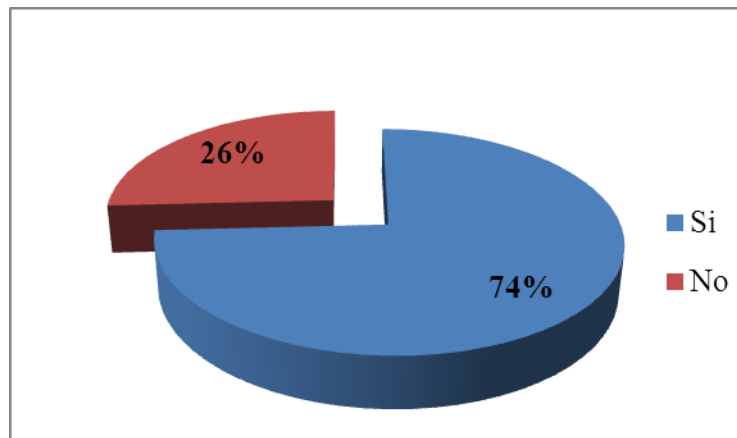
Gráfico N° 32 Factores sociales.



Fuente: Autores. 2013

Asimismo, existen factores sociales como lo son la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas que según el 74% de los encuestados opinó que afectan a las actividades del de los consejos comunales, porque no pueden usar como estrategia realizar asambleas a horas de la noche (7:00 pm) por temor a la inseguridad, así mismo no es fácil realizar actividades sobre los valores y campañas contra las drogas en zonas dominadas por estos, en contraposición con un 26% que opinó que no la afectan (ver gráfico N° 33).

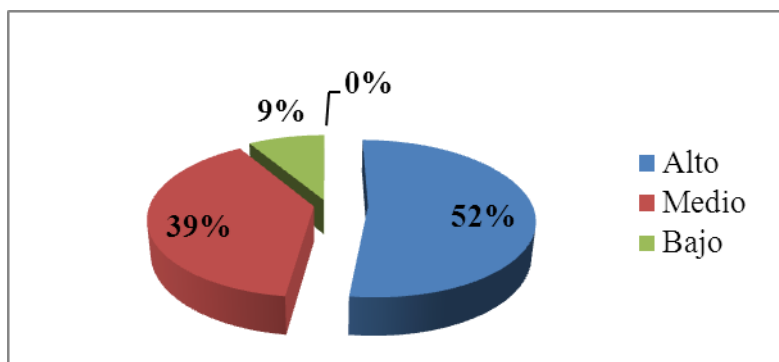
Gráfico N° 33 Afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

Con respecto al grado de incidencia que tienen la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre los consejos comunales del Municipio Montes, el 52% de los encuestados que respondieron afirmativamente expresó que el grado de incidencia es alto, un 39% indicó que el grado de incidencia es mediano y el 9% manifestó que la incidencia es baja (ver tabla y gráfico N° 34).

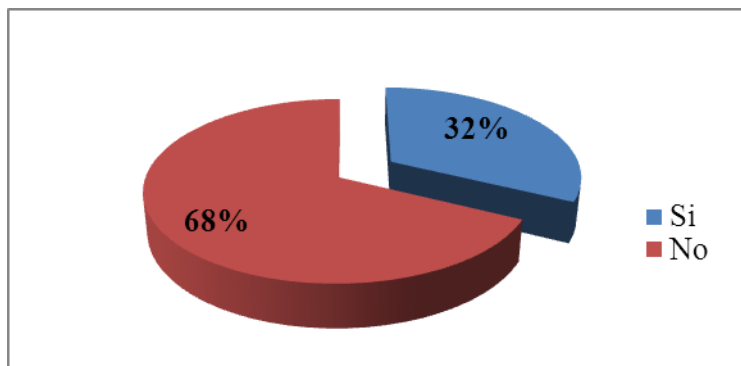
Gráfico N° 34 Grado de afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

Al preguntarle a los voceros de los consejos comunales del Municipio Montes sí los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional afectan a las actividades del mismo, un 32% de los encuestados opinó que si afectan, porque a veces como voceros les toca realizar estudios para inscribir, por ejemplo, a los adultos mayores en el programa amor mayor, y si el entrevistado no resulta beneficiado, este responsabiliza a los voceros del consejo comunal y va generando en la comunidad la pérdida de credibilidad de consejo comunal. De igual manera, afecta los planes internos del consejo comunal cuando imponen algún trabajo por encima de la planeación interna del consejo comunal, es decir, tienen que hacer a un lado todos sus planes internos para atender los programas y trabajos sociales expuesto por los distintos entes sin previa planeación y el otro 68% piensa que no afectan, que más bien los fortalece (ver gráfico N° 35).

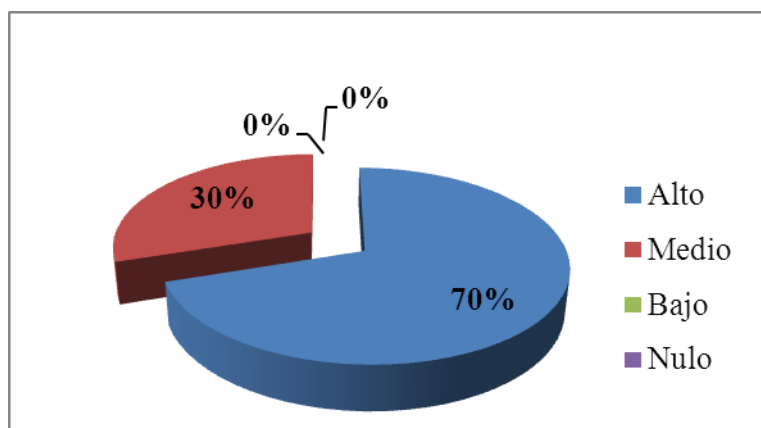
Gráfico N° 35 Afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

De los encuestados que respondieron que estos programas afectan a las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, el 70% opinó que el grado de incidencia es alto y el 30% de incidencia media respectivamente (ver gráfico N° 36).

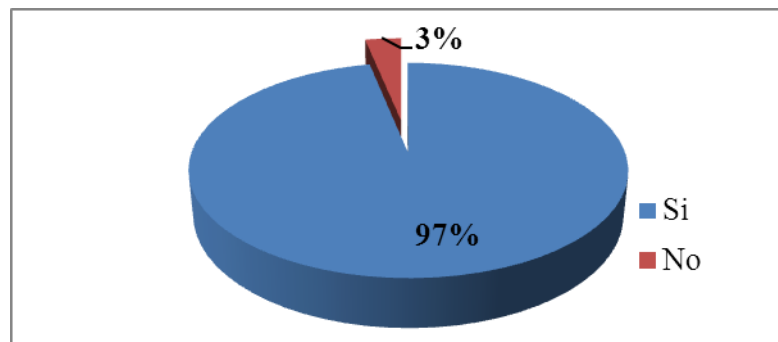
Gráfico N° 36 Grado de afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

Con relación a qué piensan los encuestados acerca de si la reputación de los consejos comunales del Municipio Montes y la responsabilidad social del mismo es una ventaja, el 97% de ellos señaló que si lo es, ya que según su criterio, cuando se cuenta con una buena reputación, se facilitan en gran manera las actividades a desarrollar, así como también se contaría con mayor apoyo de la comunidad, en contraposición a un 3% que opinó lo contrario (ver gráfico N° 37).

Gráfico N° 37 Ventaja de la reputación y responsabilidad social.



Fuente: Autores. 2013

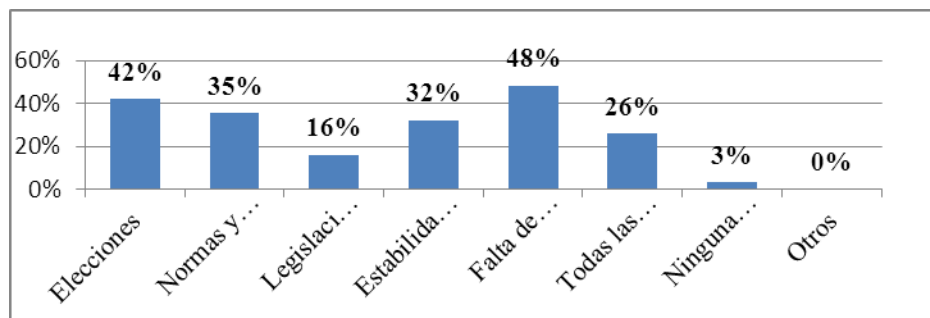
3.3.2.4 Factores Políticos y Legales.

Los factores políticos y legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. Existen diversos factores puntuales en el aspecto político y legal, que pueden modificar el riesgo y la situación de una organización en algún momento determinado. De allí que, cuando se le consultó a los voceros de los consejos comunales del Municipio Montes, cuáles aspectos políticos y legales inciden en sus actividades, los mismos respondieron (gráfico N° 38):

- Las elecciones, un 42%.
- Las normas y leyes, un 35%.

- Legislación y reforma de leyes, un 16%.
- La estabilidad política, un 32%.
- La falta de credibilidad en algunas instituciones del estado, un 48%.
- Todas las anteriores, un 26%.
- Ninguna de las anteriores, un 3%.

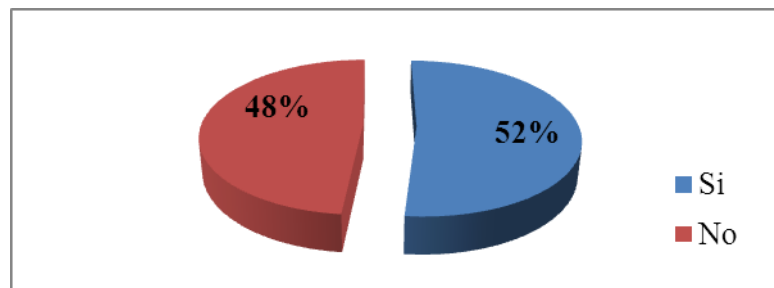
Gráfico N° 38 Aspectos políticos y legales.



Fuente: Autores. 2013

Así mismo, cuando se les preguntó a los encuestados si la situación política actual del país perjudica las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, el 52% de ellos manifestó que si incide, el 48% manifestó que no tiene incidencia (ver gráfico N° 39)

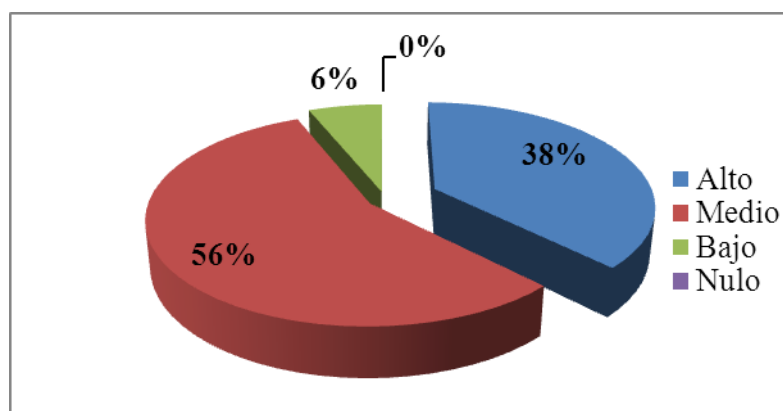
Gráfico N° 39 Afectación de la situación política actual del país a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

En este orden de ideas, se le preguntó a los encuestados sobre cuál era el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de los consejos comunales del municipio Montes, a lo que 38% manifestó ser alta, el 56% la considera media y un 6% expresó ser baja (ver gráfica N° 40).

Gráfico N° 40 Grado de afectación de la situación política actual del país a los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

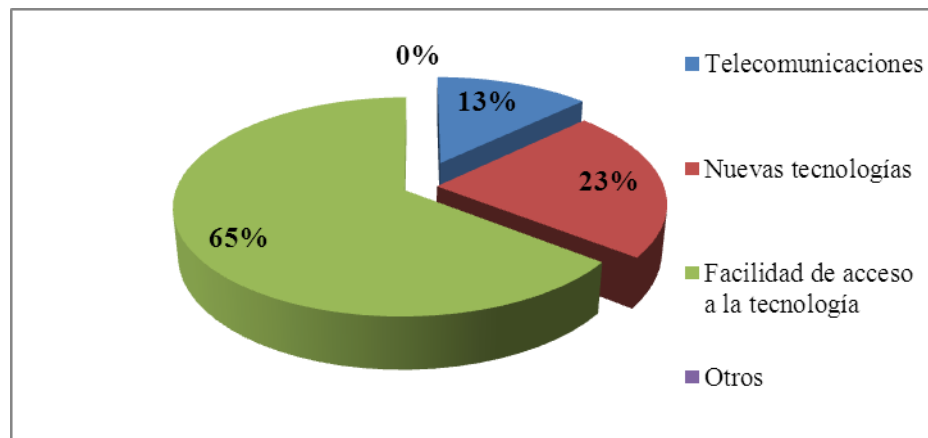
3.3.2.5 Factores Tecnológicos.

Los aspectos tecnológicos son muy importantes, ya que, le permiten a la organización desarrollarse de la mejor manera posible. Los adelantos tecnológicos como Internet, han creado la nueva economía y ha hecho posible que las organizaciones sean globales, abiertas e interconectadas.

En este orden de ideas, se le preguntó a los encuestados sobre cuáles aspectos tecnológicos inciden en los consejos comunales del Municipio Montes, y un 65% de ellos respondió que la facilidad de acceso a la tecnología, esto debido a que a la hora de realizar un proyecto, o adquirir la información necesaria para su operatividad, no cuenta con acceso a los distintos medios de tecnología de manera oportuna, sino que

tienen que dirigirse a los lugares donde prestan el servicio tecnológico y deben adquirirlo con su dinero personal, la cual se les hace muy costoso. El 23% manifestó que las nuevas tecnologías tienen influencia en la organización, ya que, no cuentan con un nivel de capacidad para adaptarse a estos cambios tecnológicos, y un 13% expresó que las telecomunicaciones también inciden, en su opinión, estos deberían transmitir más información sobre los consejos comunales, que le permita adquirir mayor conocimiento, tal como se muestra en el gráfico N° 41.

Gráfico N° 41 Factores tecnológicos.

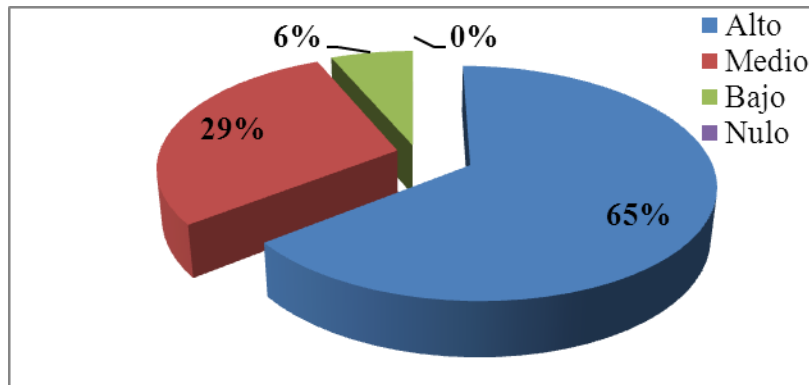


Fuente: Autores. 2013

Así mismo, el 100% de los encuestados, piensa que se pueden considerar beneficiosos los avances tecnológicos para las actividades de los consejos comunales del Municipio Montes, ya que, a través de éstos la información fluye con más rapidez. Indicando, además, que estos avances tecnológicos son altamente beneficiosos para un 65%, mientras que para el 29% el beneficio es medio, el 6% restante considera que el beneficio es bajo (ver gráfico N° 42).

Gráfico N° 42 Grado de beneficio de los avances tecnológicos a los Consejos

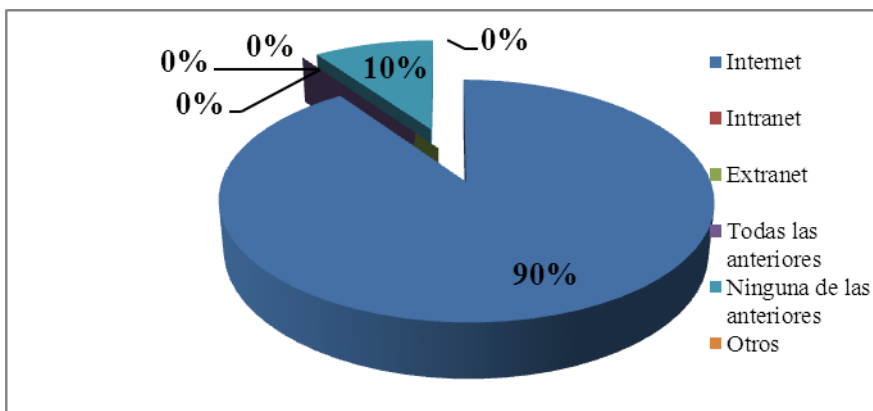
Comunales



Fuente: Autores. 2013

De igual manera, un 90% de los encuestados expresó que el medio informático utilizado por los consejos comunales del Municipio Montes, para tener acceso a la información y realizar la transferencia de la misma es el internet, mientras que un 10% manifestó no usar ninguno, debido a que por su ubicación geográfica no se cuenta con la cobertura de ningún medio informático (ver gráfico N° 43).

Gráfico N° 43 Medios informáticos relacionados con los Consejos Comunales

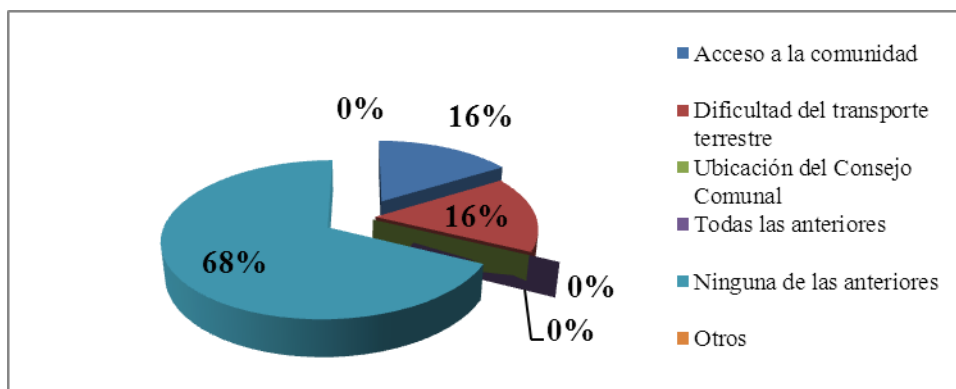


Fuente: Autores. 2013

3.3.2.6 Factores Geográficos.

Estos factores representan un conjunto de circunstancias astronómicas, geográficas, de espacio, topográficas, climatológicas y de recursos naturales que intervienen en las organizaciones, tanto así que no se tiene certeza de cómo serán estas condiciones. A tal efecto, al considerar aspectos geográficos como: ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros, se les preguntó a los voceros de los consejos comunales del Municipio Montes, cuál de estos factores inciden en el mismo, a lo que un 68% manifestó que ninguno de los factores nombrados en la tabla N° 44, (anexo N° 3), inciden en las actividades de los consejos comunales, un 16% manifestó que el acceso a la comunidad incide en las actividades del consejo comunal, el 16% restante indicó que la dificultad de transporte tiene una gran incidencia en las actividades de la organización (ver gráfico N° 44).

Gráfico N° 44 Factores Geográficos.

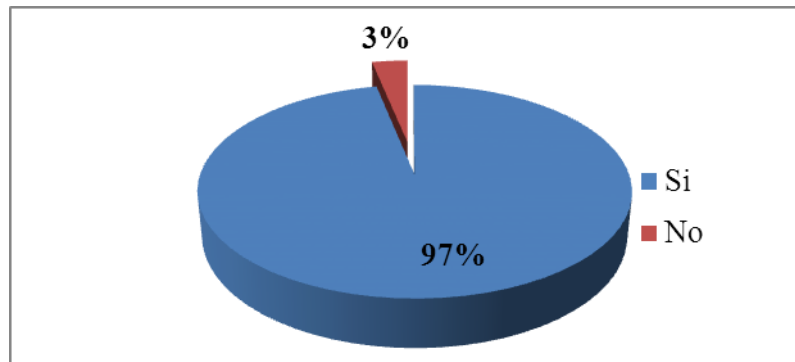


Fuente: Autores. 2013

Con respecto a la ubicación geográfica de los consejos comunales, el 97% de los encuestados afirmó que la ubicación geográfica del mismo es la más idónea, debido a que se encuentra ubicado en el centro de la comunidad, lo que le permite tanto a las personas que viven en la parte alta, como en la parte baja, mayor

comodidad, pues no tienen que desplazarse de un extremo de la comunidad hacia el otro. El 3% restante manifestó que el consejo comunal no cuenta con una ubicación idónea (ver gráfico N° 45).

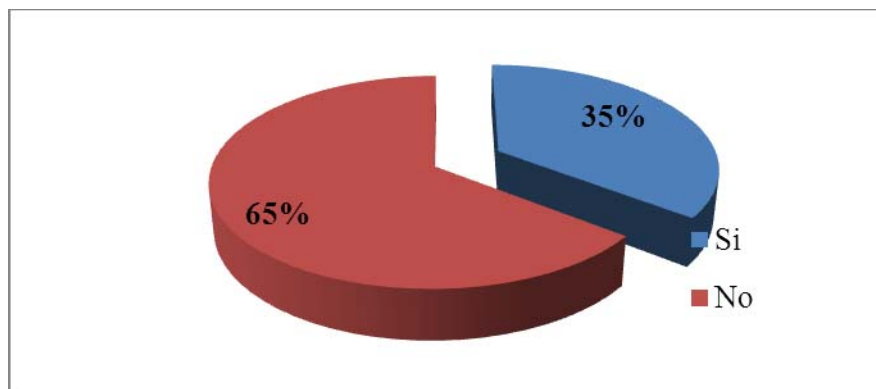
Grafico N° 45 Ubicación geográfica del Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

Por su parte, al ser consultados, si existe dificultad de acceso vial para la comunidad, del 100% de los encuestados, el 65% manifestaron que no, mientras que un 35% expresó que si, explicando que, a pesar de tener carretera de asfalto, éstas están muy dañadas, lo que dificulta el pleno acceso a la misma (ver gráfico N° 46).

Grafico N° 46 Acceso vial a la comunidad.



Fuente: Autores. 2013

3.3.3 Elementos Internos Considerados en el Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

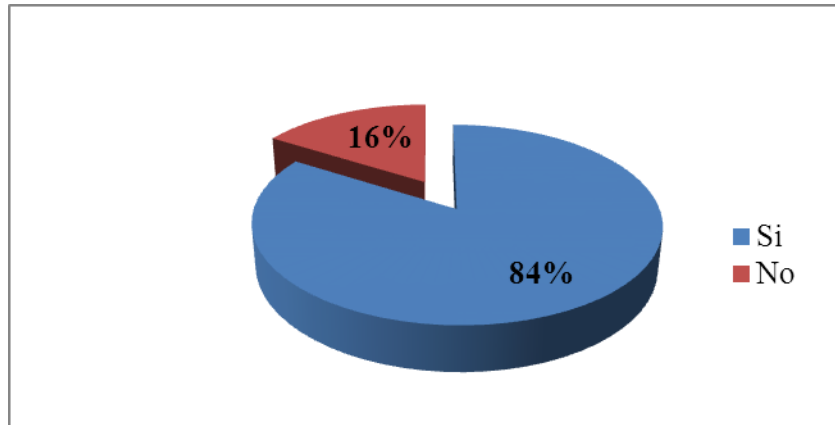
Dentro de las organizaciones existen elementos internos que permiten fijar las fortalezas y debilidades de la misma, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente; por tanto, a continuación se presentan una serie de elementos relacionados con el ambiente interno de los consejos comunales del Municipio Montes, los cuales serán considerados posteriormente como fortalezas o debilidades presentes en ésta.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos internos de los consejos comunales del Municipio Montes, el cuestionario consideró lo siguiente: capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, capacidad financiera y capacidad competitiva.

3.3.3.1 Capacidad Directiva.

La capacidad directiva contiene todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control (Serna, 2011). A tal efecto, se consultó acerca de si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con una imagen colectiva de responsabilidad social, a lo que el 84% de los encuestados respondió de manera afirmativa, mientras que el 16% manifestó no tenerla, esto debido a que en algunos casos existe diferencias entre los voceros del consejo comunal, que no les permite trabajar colectivamente, y esto a su vez se refleja en la comunidad (ver gráfico N° 47).

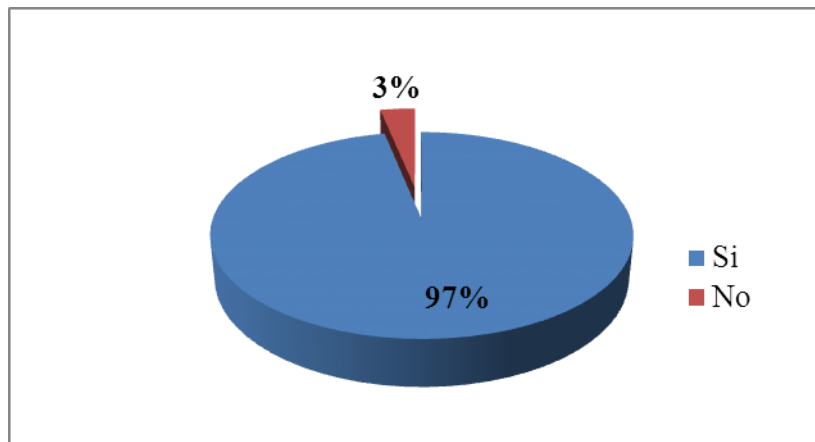
Gráfico N° 47. Imagen colectiva de responsabilidad social del Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

En relación a si los consejos comunales hacen uso de planes estratégicos el 97% de los encuestados respondió que sí, mientras que un 3% manifestó no hacer uso de estos, por diferencias internas no logran ponerse de acuerdo entre ellos (ver gráfico N° 48).

Gráfico N° 48. Uso de planes estratégicos por los Consejos Comunales.



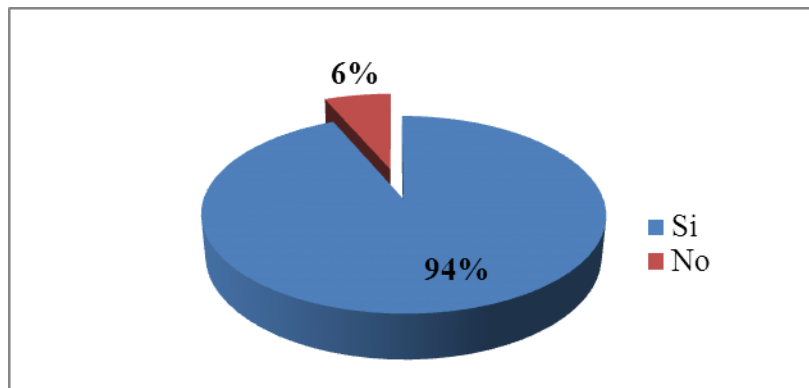
Fuente: Autores. 2013

En lo que respecta a si los consejos comunales cuentan con una estructura

organizacional el 100% respondió afirmativamente, pues su estructura está establecida en la ley orgánica de los consejos comunales.

En cuanto, a si aplican comunicación y control de gestión el 94% respondió que sí, porque generalmente tienen que convocar asambleas con la comunidad para informar lo que se está desarrollando en la comunidad y su grado de avance, el 6% restante no aplica esta herramienta porque según sus criterios es pérdida de tiempo, porque la comunidad igual no participa (ver gráfico N° 49).

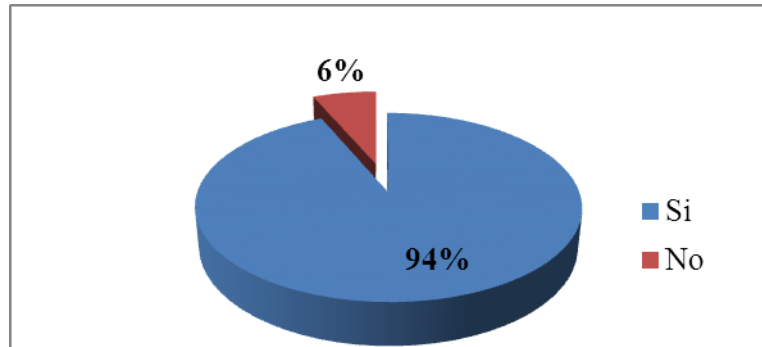
Gráfico N° 49. Aplicación de comunicación y control de gestión por los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

El 94% de los encuestados afirma contar con un sistema para el control, coordinación y toma de decisiones, pues la Ley Orgánica de los Consejos Comunales lo establece, y estos lo aplican cada vez que realizan asamblea de ciudadanos y ciudadanas, el 6% restante desconoce de tal sistema o simplemente no lo aplican (ver gráfico N° 50).

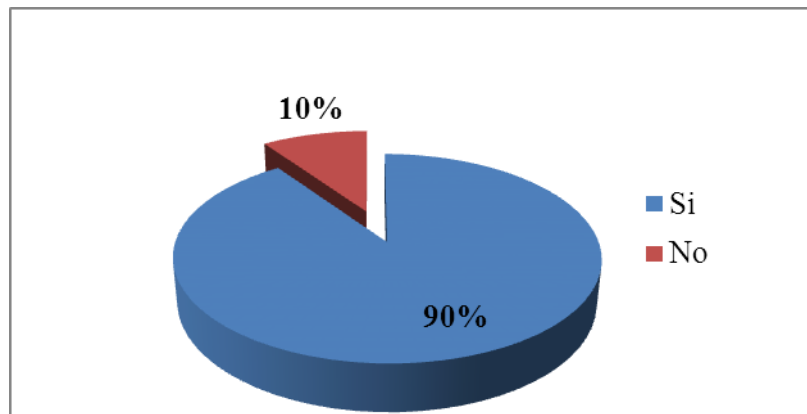
Gráfico N° 50 Existencia en el Consejo Comunal con un sistema para el control, coordinación y toma de decisiones.



Fuente: Autores. 2013

El 90% de los encuestados, afirmaron que el consejo comunal realiza evaluación sobre las gestiones realizadas, mientras que el 10% manifestó no haber realizado ningún tipo de evaluación, porque están apenas iniciando como organización (ver gráfico N° 51).

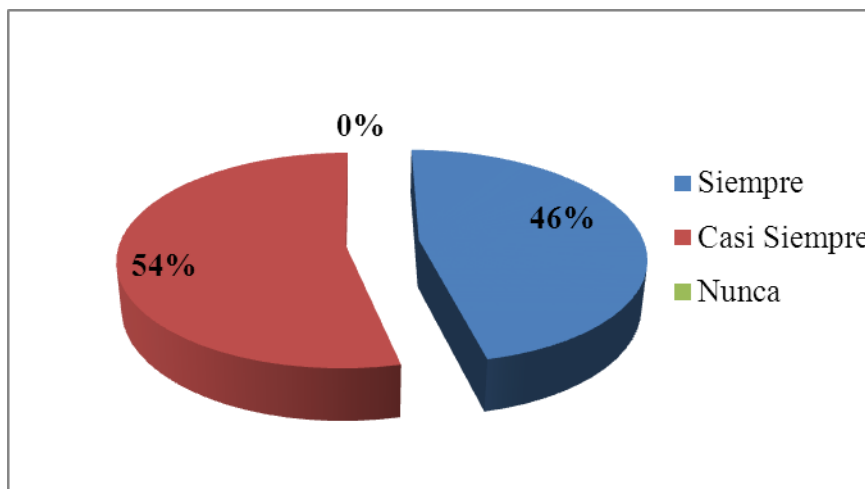
Gráfico N° 51 Realización de evaluación sobre las gestiones realizadas por los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

En este sentido, se puede afirmar que del 90% de los encuestados que manifestaron realizar evaluación de gestión, un 54% manifestó realizar dicha evaluación casi siempre, mientras que el 46% manifestó realizar siempre que se realiza una gestión (ver gráfico N° 52).

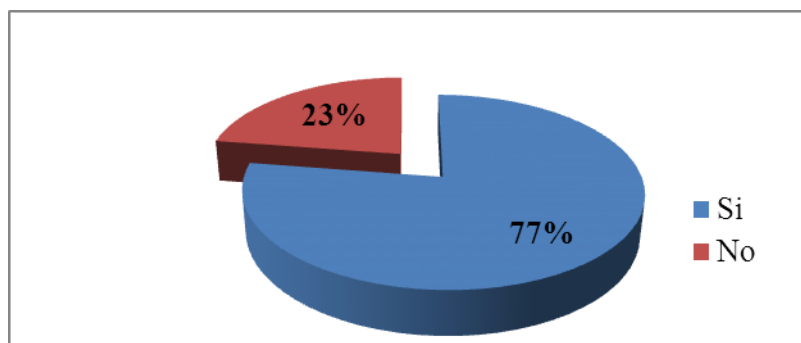
Gráfico N° 52. Frecuencia con que realiza el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas.



Fuente: Autores. 2013

En cuanto, a si los consejos comunales del Municipio Montes cuenta con la habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, el 77% respondió que sí cuenta con tal habilidad, pues actualmente algunos habitantes de la comunidad desean integrarse como voceros del consejo comunal, gracias a la creatividad con que están trabajando, sin embargo, el 23 % manifestó no contar con tal habilidad, pues las pocas personas que cuentan con la creatividad necesaria, últimamente se retiran o dejan de participar de forma activa, y pasan a una participación pasiva, porque los cargan de muchas responsabilidades que en algunos caso se frustran (ver gráfico N° 53).

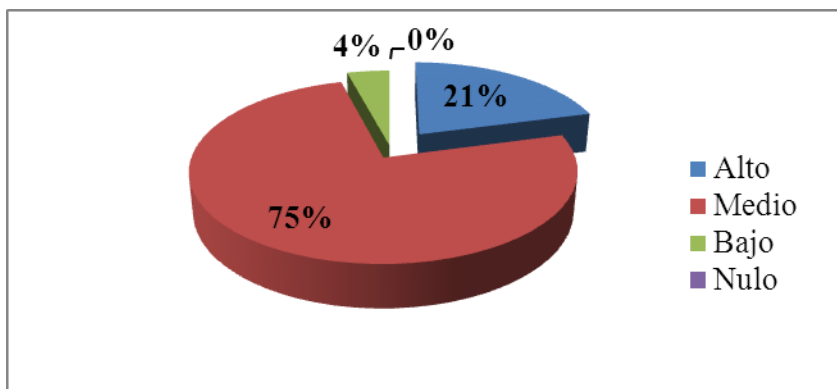
Gráfico N° 53. Habilidad del Consejo Comunal para atraer y retener gente altamente creativa.



Fuente: Autores. 2013

Del 77% que afirmaron tener habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, el 75% manifestó contar con un grado medio, pues no es fácil retener a las personas y sobre todo en cargos que son poco apreciados o a veces hasta marginados, solo el 21% manifestó contar con una alta habilidad, el 4% restante manifestó contar con un bajo nivel de habilidad (ver gráfico N° 54).

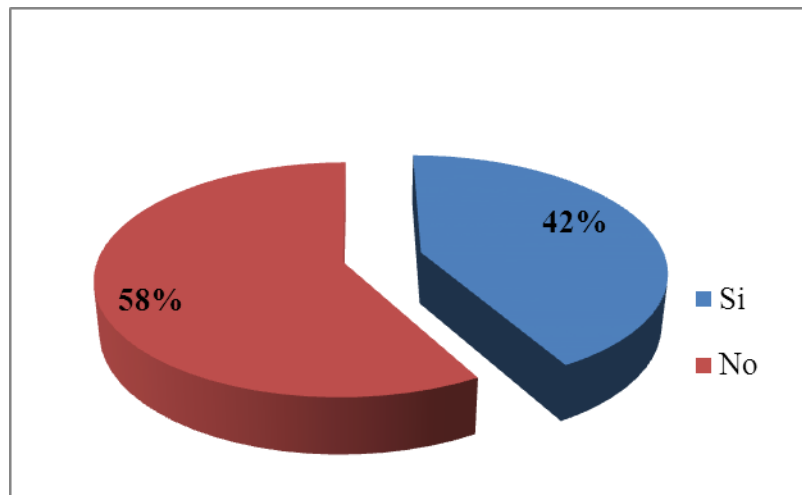
Gráfico N° 54. Grado de habilidad de los Consejos Comunales para atraer y retener gente altamente creativa.



Fuente: Autores. 2013

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla N° 55, sobre si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con habilidad para manejar la inflación, un 42% manifestó que si, ya que la inflación afecta todas las actividades y día a día se van adaptando. Sin embargo, el 58% de los encuestados manifestaron no contar con tal habilidad, ya que, según su opinión, la inflación es un fenómeno muy complejo para tomarlo a la ligera, de allí, que ellos expresan la necesidad de realizar talleres sobre el manejo de la inflación, para así contrarrestar los efectos negativos, sobre todo para la realización de presupuesto requeridos para cualquier obra a realizar dentro de la comunidad (ver gráfico N° 55).

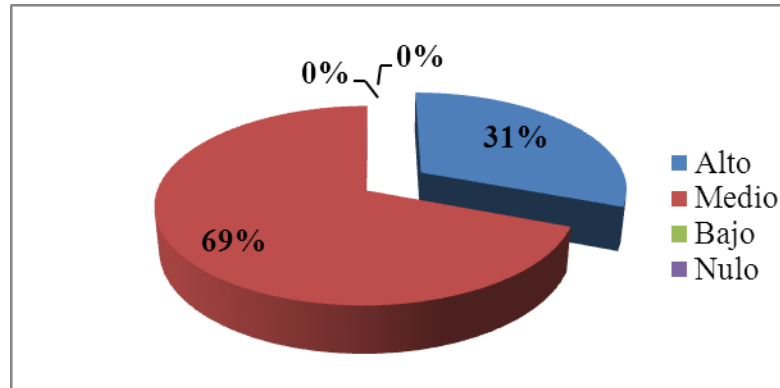
Gráfico N° 55. Habilidad de los Consejos Comunales para manejar la inflación.



Fuente: Autores. 2013

Por su parte del 42% que afirmaron contar con tal habilidad, el 69% manifestó contar con un grado medio de habilidad, solo el 31% afirma tener un alto grado de habilidad (ver gráfico N° 56).

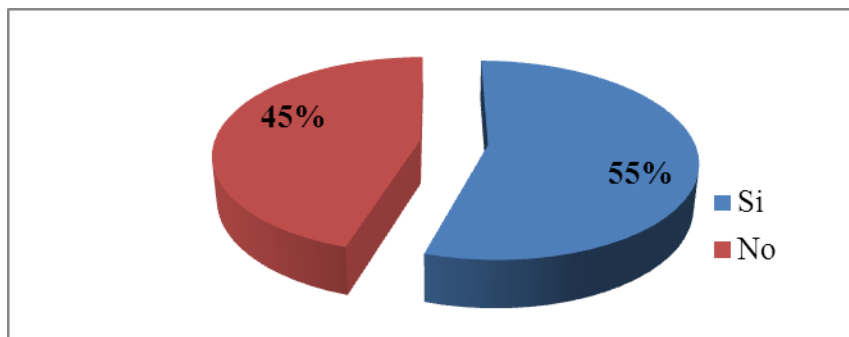
Gráfico N° 56. Grado de habilidad del Consejo Comunal para manejar la inflación



Fuente: Autores. 2013

En lo que respecta a si los consejos comunales del Municipio Montes cuenta con habilidades para responder a la tecnología cambiante, el 55% respondió que sí, ya que, como organización comunal, cuentan con voceros preparados profesionalmente, por su parte, el 45% manifestó no contar con tal habilidad, pues a pesar de tener voceros preparados en áreas como la educación, estos no manejan con facilidad el área de la tecnología (ver gráfico N° 57).

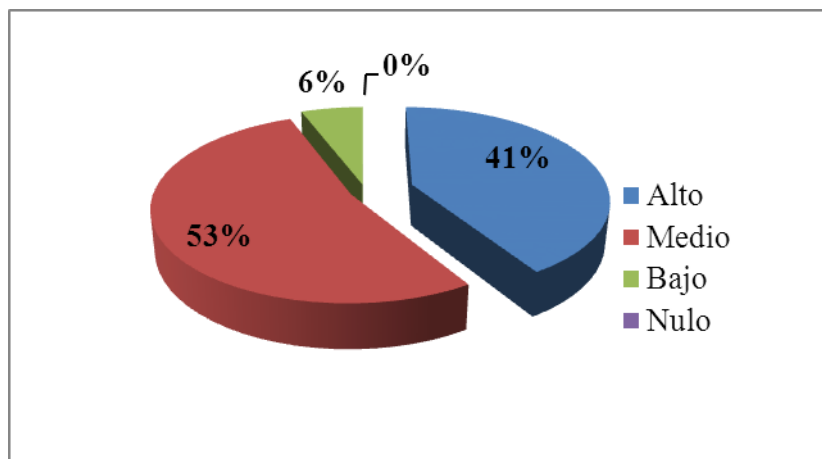
Gráfico N° 57. Habilidad del Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante.



Fuente: Autores. 2013

En cuanto al grado de habilidad con que cuentan los consejos comunales que afirmaron tener tal habilidad, este varía, un 41% considera tener una alta habilidad, un 53% considera contar con un grado medio de habilidad, mientras que el 6% expresa tener un grado bajo de habilidad (ver gráfico N° 58).

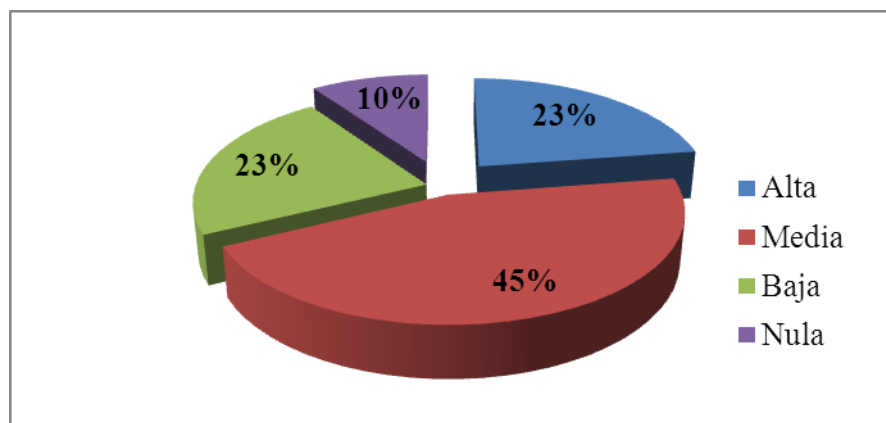
Gráfico N° 58. Grado de habilidad del Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante



Fuente: Autores. 2013

Con respecto a la velocidad de respuesta de los consejos comunales del Municipio Montes, a las condiciones cambiantes, estos respondieron de manera variada, el 45% considera tener una habilidad media, todo dependerá de la condición que se presente. Por su parte, un 23% considera tener una habilidad baja, afirman, que no es fácil adaptarse a los cambios, y un 10% manifestó tener un nivel nulo de habilidad, esto debido a que apenas se están conformando como consejo comunal (ver gráfico N° 59).

Gráfico N° 59. Velocidad de respuesta del Consejo Comunal a condiciones cambiantes.



Fuente: Autores. 2013

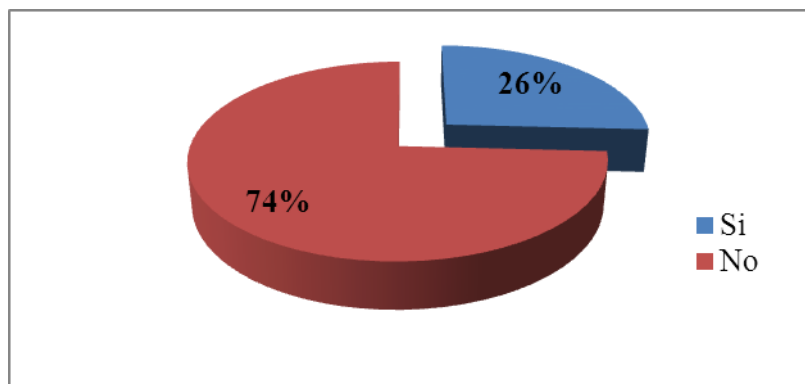
En síntesis se puede decir que, los consejos comunales en su mayoría se están rigiendo por la ley, en lo que tiene que ver con su estructura y su sistema de control y toma de decisiones. De igual manera que se observa el interés de laborar de manera organizada y eficiente, con la intención de adquirir mayores conocimientos en función de obtener un beneficio colectivo, que le genere una imagen de responsabilidad que permita trabajar con mayor desenvolvimiento, no solo a lo interno de lo organización, sino también con otras áreas que lo requieran. De igual manera se nota el interés de parte de los consejos comunales de aprender todo lo relacionado con el fenómeno de la inflación.

3.3.3.2 Capacidad Tecnológica.

La capacidad tecnológica representa todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las organizaciones de servicios (Serna, 2011). Sobre la capacidad tecnológica se indagó si los consejos comunales del Municipio Montes, cuentan con habilidad técnica y de manufactura, a lo que el 74% manifestó que no, porque como

organización, se han dedicado más a solucionar los problemas internos de la comunidad, como vivienda, asfaltado, aceras, otros, y han dejado en un segundo plano el desarrollo de la habilidad para manufacturar. El 26% expresó contar con tal habilidad, pues dentro de la comunidad hay personas con habilidad para trabajar en el área agrícola, costura, herrería, otras (ver gráfico N° 60).

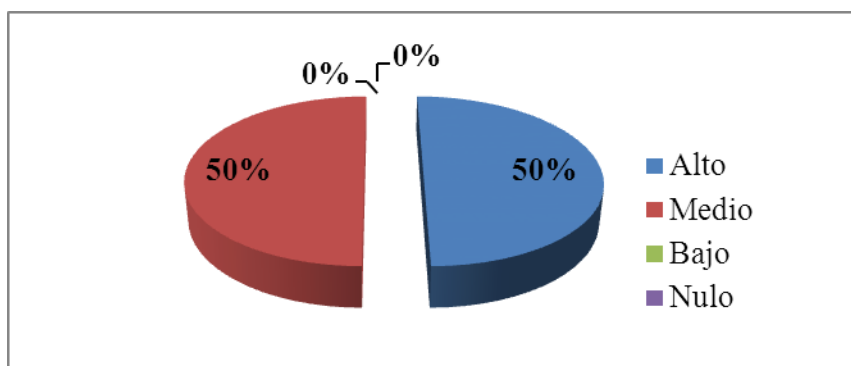
Gráfico N° 60. Habilidad técnicas y de manufactura del Consejo Comunal.



Fuente: Autores. 2013

En este sentido, del 26% que afirmó contar con tal habilidad, el 50% expresó contar con un alto grado de habilidad y el 50% restante expresó tener un grado medio de habilidad (ver gráfico N° 61).

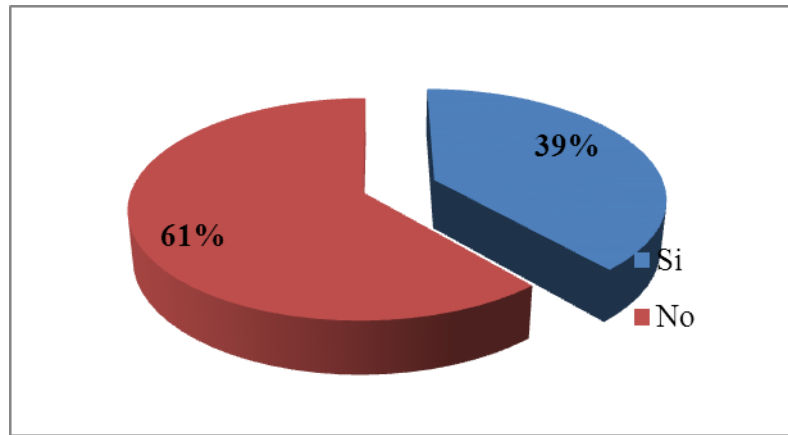
Gráfico N° 61. Grado de habilidades técnicas y de manufactura del Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

El 39% de los consejos comunales del Municipio Montes afirman contar con capacidad de innovación, mientras que el 61% manifiesta no tener tal capacidad (ver gráfico N° 62).

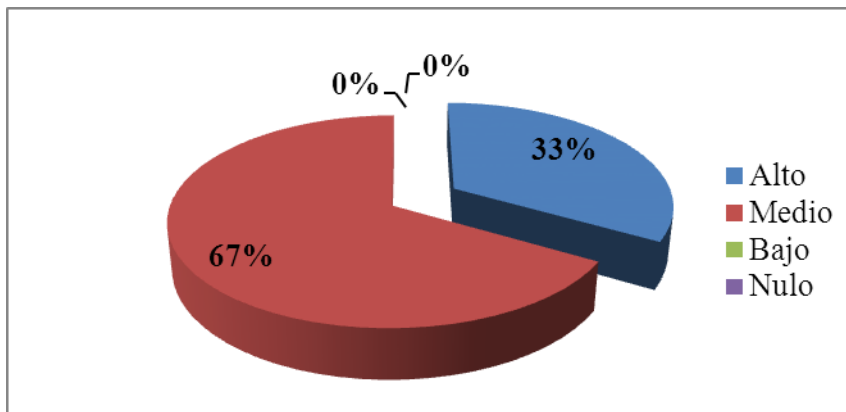
Gráfico N° 62. Capacidad de innovación de los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

En este sentido, del 39% que afirmó contar con tal habilidad, un 33% expresa tener un alto grado de innovación, mientras que el 67% expresa tener un grado medio de innovación (ver gráfico N° 63).

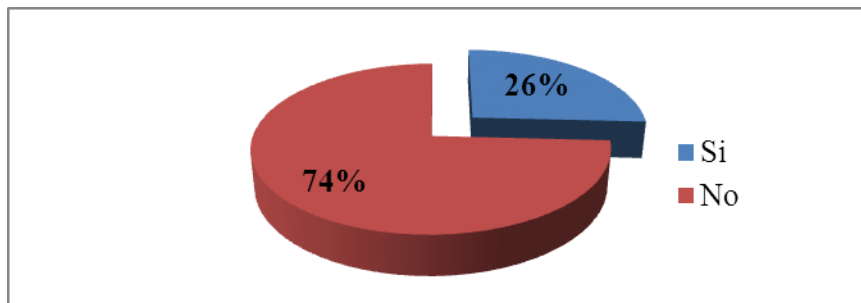
Gráfico N° 63. Grado de innovación de los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

Con lo concerniente a si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con un nivel de tecnología, el 74% manifestó no contar con dicho nivel, a tal extremo que para recibir o enviar información, o para obtener en físico cualquier documento, se ven en la necesidad de dirigirse a los lugares que cuentan con tal nivel y muchas veces se le hace complicado. Por su parte, el 26% afirmó contar con al nivel de tecnología, han recibido donaciones de otros instituciones, o adquirido con capital gubernamental algunos equipos necesarios para su operatividad, como por ejemplo computadora, impresora, fotocopiadora (ver gráfico N° 64).

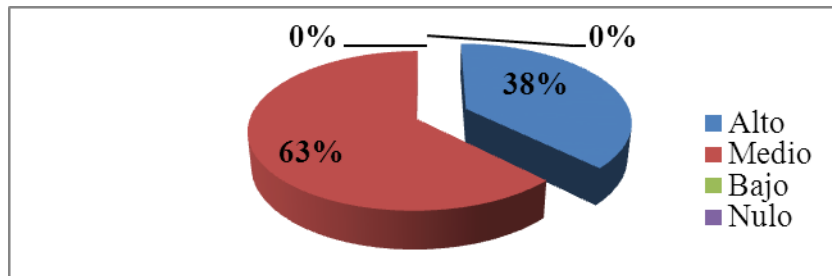
Gráfico N° 64. Nivel de tecnología de los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

Así mismo, del 26% que afirma contar con un nivel de tecnología, el 63% expresó contar con un nivel medio de tecnología, el 38% manifestó contar con un nivel de tecnología alto (ver gráfico N° 65).

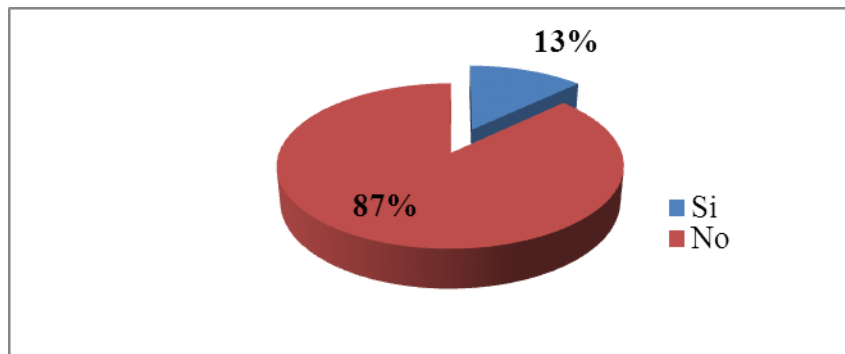
Gráfico N° 65. Nivel de tecnología de los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con algún registro de patente, sólo el 13% afirmó tenerlo, pero no especificaron, el 87% manifestó no contar con ningún registro de patente (ver grafico N° 66).

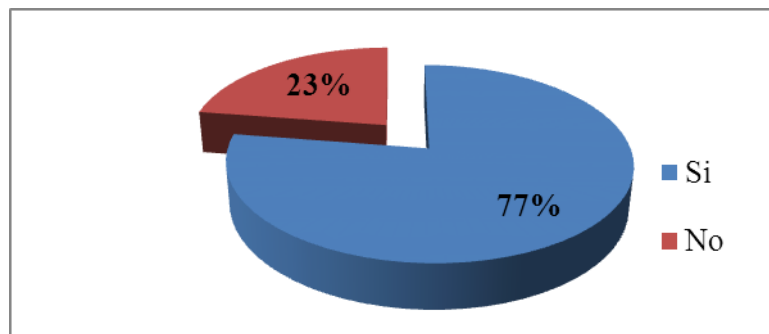
Gráfico N° 66. Registro de patente en el Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

En relación a si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con un nivel de integración y coordinación con otras áreas, el 77% afirmó contar con tal nivel, pues siempre se están relacionando con otros consejos comunales, así como con instituciones educativas, salud, protección civil, otras. El 23 % manifestó no contar con tal nivel (ver gráfico N° 67).

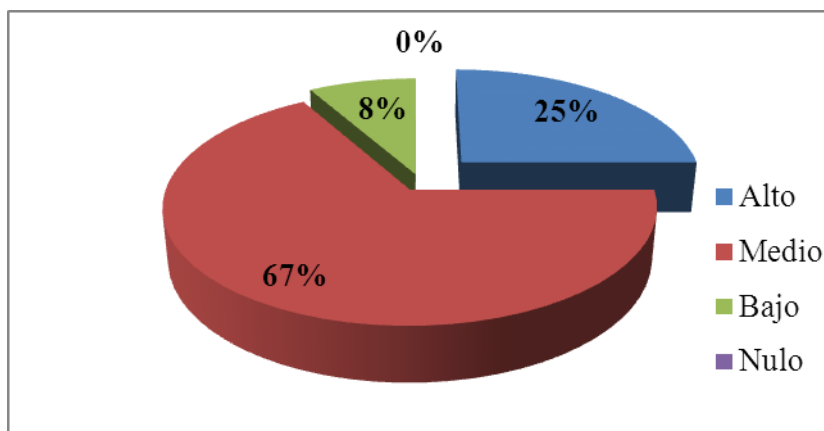
Gráfico N° 67. Coordinación e integración de los Consejos Comunales con otras áreas



Fuente: Autores. 2013

En cuanto al grado de relación y coordinación con otras áreas, del 77% que afirmó contar con tal nivel, el 25% de los encuestados expresa contar con un alto grado de coordinación e integración, el 67% cuenta con un grado medio, mientras que el 8% cuenta con un grado bajo (ver gráfica N° 68).

Gráfico N° 68. Nivel de coordinación e integración de los Consejos Comunales con otras áreas



Fuente: Autores. 2013

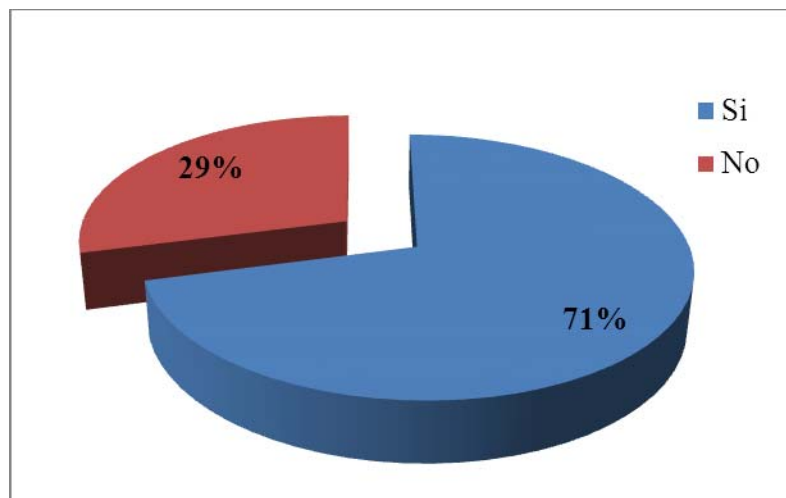
Al analizar estos resultados se puede inferir que en cuanto a capacidad tecnológica, los consejos comunales del Municipio Montes necesitan de mucha ayuda por parte de los entes competentes, pues es fácil colocarle tareas a los consejos

comunales, pero es mucho más difícil realizarlas cuando no se cuenta con las herramientas necesarias.

3.3.3.3 Capacidad de Talento Humano.

La capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia. Por lo que, resultó trascendental indagar si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con la experiencia técnica necesaria, a lo que un 71% respondió de manera afirmativa, esto debido a que la mayoría de sus voceros son profesionales. El 29% manifestó que no cuentan con tal experiencia, porque a pesar que hay voceros que son profesionales, estos no tienen una idea clara del significado de un consejo comunal (ver gráfico N° 69).

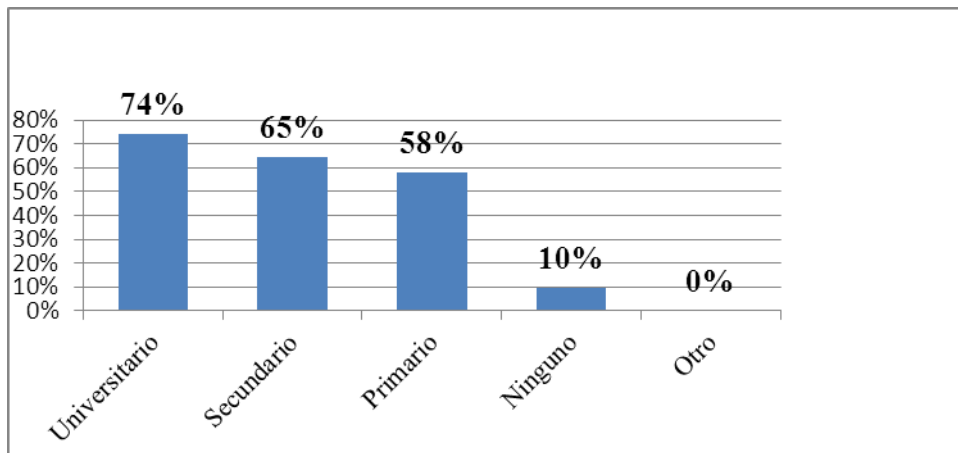
Gráfico N° 69. Experiencia técnica de los voceros del Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

También, se hizo la consulta acerca del nivel académico de los miembros de los consejos comunales, donde un 74% representa al sector universitario, un 65% lo representa el sector secundario, un 58% representa el sector primario y un 10% no tiene ningún nivel académico, lo que demuestra que en los consejos comunales del Municipio Montes no se exige un nivel académico en particular, demostrando así que cualquier miembro de la comunidad que quiera trabajar en función de esta, puede ingresar a través de los distintos mecanismos ya establecidos, sin importar su nivel académico (ver gráfico N° 70).

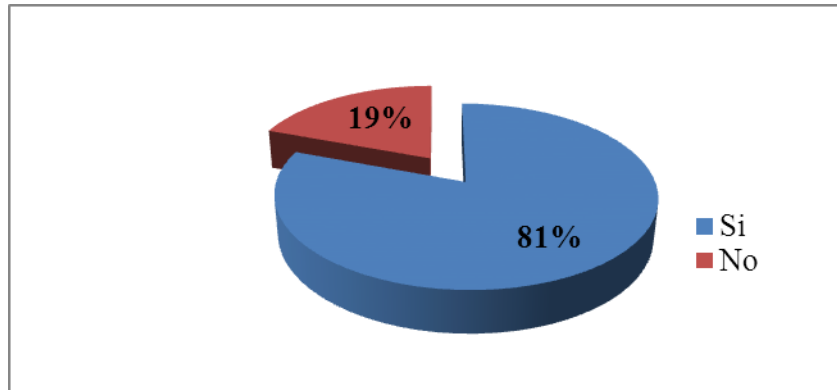
Gráfico N° 70. Nivel académico de los miembros del Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

Con respecto a si es fundamental para los consejos comunales del Municipio Montes tomar en cuenta el nivel académico de sus miembros, el 81% expresó que si, ya que, en su opinión los consejos comunales necesitan de voceros con capacidad técnica y profesional, sin embargo, el 19% manifestó que no es necesario tomar en cuenta el nivel académico de los voceros, porque según su criterio muchas veces los voceros que no cuentan con un nivel académico alto, son los que más participan y están dispuestos a trabajar en todo momento (ver gráfico N° 71).

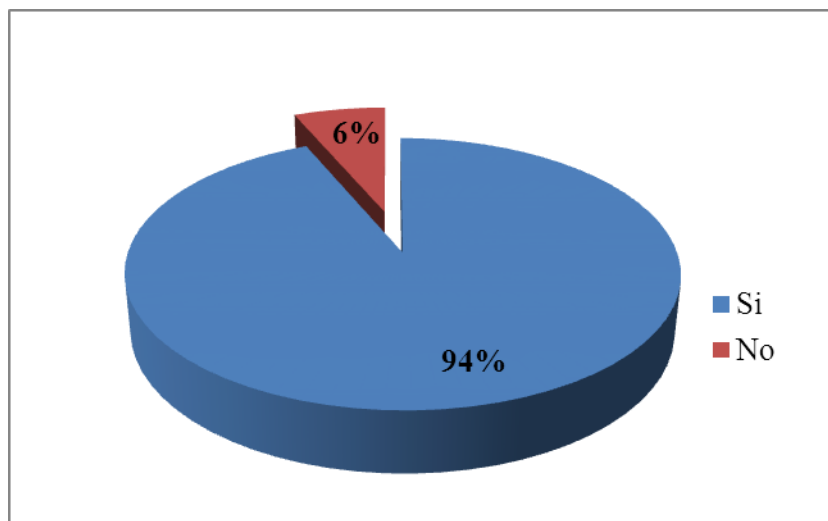
Gráfico N° 71. Importancia del nivel académico en los Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

Igualmente, se consultó a los encuestados si consideran importante para los consejos comunales del Municipio Montes, la rotación de sus voceros, a lo que un 94% considera que si, porque esto permite que los voceros vayan experimentando las distintas áreas, hasta que encuentren su vocación ideal dentro del consejo comunal. El 6% manifestó que no, porque consideran que es necesario permanecer suficiente tiempo en un cargo para poder desarrollar los grandes proyectos (ver gráfico N° 72).

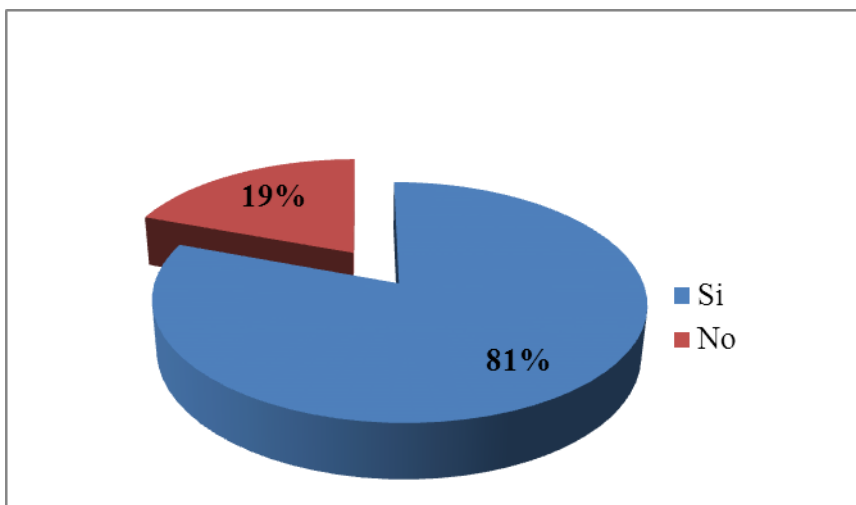
Gráfico N° 72. Importancia de la rotación de los voceros de los Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

En relación a si existe sentido de pertenencia en los miembros de los consejos comunales del Municipio Montes, el 81% respondió que sí, porque para ello tener sentido de pertenencia es ser miembro del consejo comunal, sin embargo, 19% manifestó que no, porque a pesar que son voceros del consejo comunal muchos de ellos no participan, lo que demuestra que ellos no sienten ser parte de estos (ver gráfico N° 73).

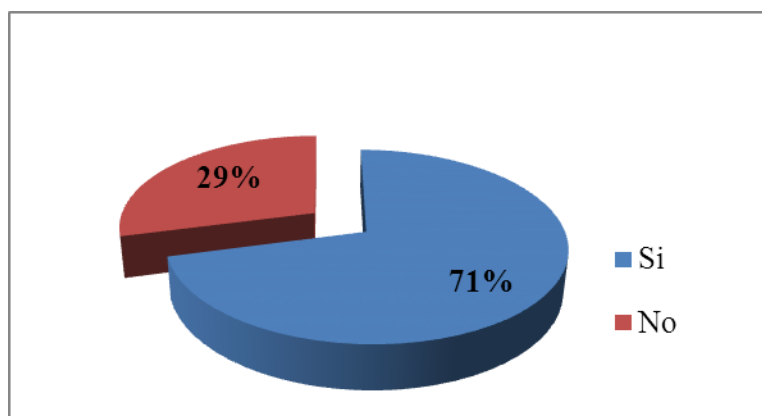
Gráfico N° 73. Sentido de pertenencia en los miembros del Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

La importancia que presenta la motivación sobre los voceros y los miembros de la comunidad es fundamental para la eficiencia de las actividades que se desarrollan en los consejos comunales de Municipio Montes, de allí que, el 71% de los encuestados haya expresado que la motivados si afecta las actividades del consejo comunal y el otro 29% manifestó lo contrario (ver gráfico N° 74).

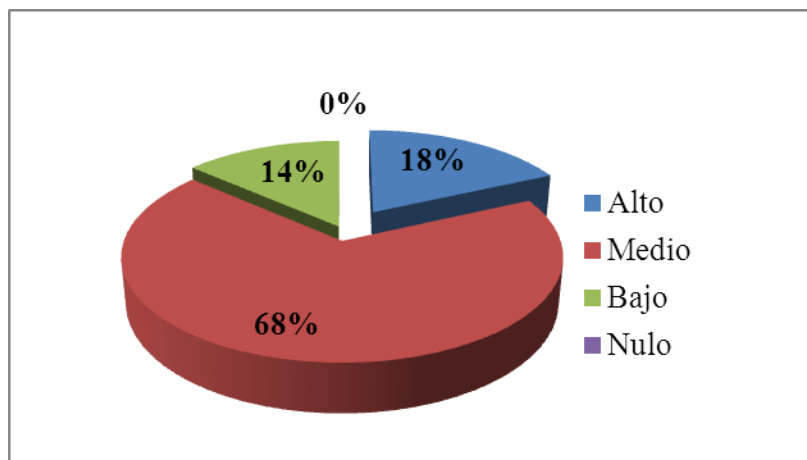
Gráfico N° 74. La motivación en las actividades del Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

Igualmente, el 18% de los encuestados expresó que el grado de incidencia de la motivación sobre las actividades del consejo comunal es alto, un 68% indicó que el grado de incidencia es medio y el 14% restante dijo que el grado de incidencia es bajo (ver gráfico N° 75).

Gráfico N° 75. Grado de motivación en las actividades del Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

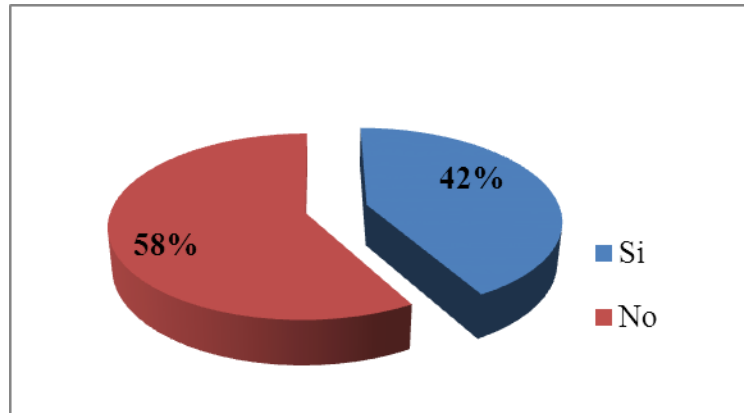
En cuanto a si existe algún tipo de remuneración en los consejos comunales del Municipio Montes, el 100% de los encuestados manifestó que no reciben tal

beneficio, ya que, las labores que se realizan dentro y fuera de los consejos comunales, es una labor netamente voluntaria.

Así mismo, se les consultó si se ha retirado algún miembro del consejo comunal, a lo que un 58% manifestó que no, mientras que un 42% respondió que sí (ver gráfico N° 76), y los motivos de dicho retiro fueron:

- Cambio de residencia.
- Disposición de tiempo.
- Desmotivación.
- Poco compromiso.
- Diferencia de ideología.
- No quería participar más.
- Demasiada responsabilidad.
- Pertenece a otra organización.
- Por asuntos laborales (tuvo que desplazarse a otra zona).
- Temor a la responsabilidad.
- Falta de comunicación.
- Negativa a firmar documentos necesarios e importantes.

Gráfico N° 76. Retirado de miembro del Consejo Comunal

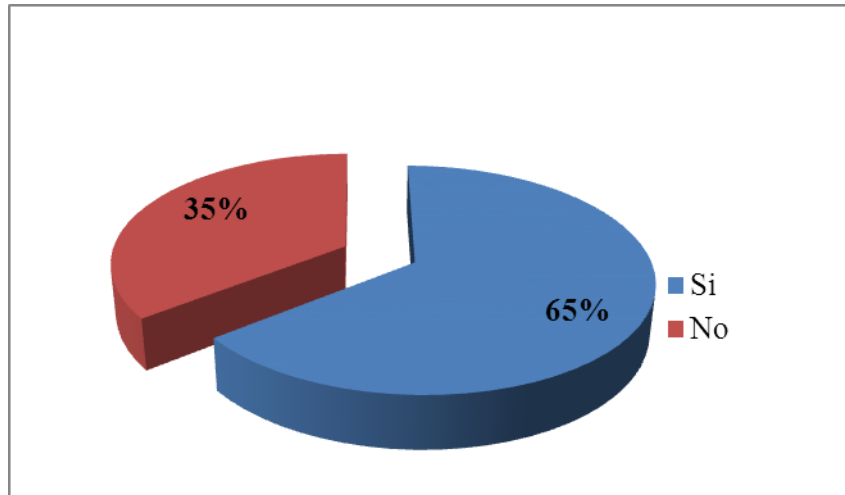


Fuente: Autores. 2013

3.3.3.4 Capacidad Financiera.

La capacidad financiera considera todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la organización, tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis (Serna, 2011). De allí que, cuando se indagó si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con acceso al capital cuando lo requiere, el 65% de los encuestados expresaron que si, ya que, cuando comienzan a ejecutar un proyecto, es porque tienen el dinero aprobado por el ente competente y en las cuentas ya establecidas, es decir tienen el dinero a su disposición para ejecutarlo libremente. El 35% restante señaló lo contrario, indicando que se debe a que están iniciando y no han ejecutado ningún proyecto o que están ejecutando proyectos divididos en dos etapas, que al terminar la primera etapa, deben paralizar el proyecto hasta que le aprueben los recursos para la segunda etapa (gráfico N° 77).

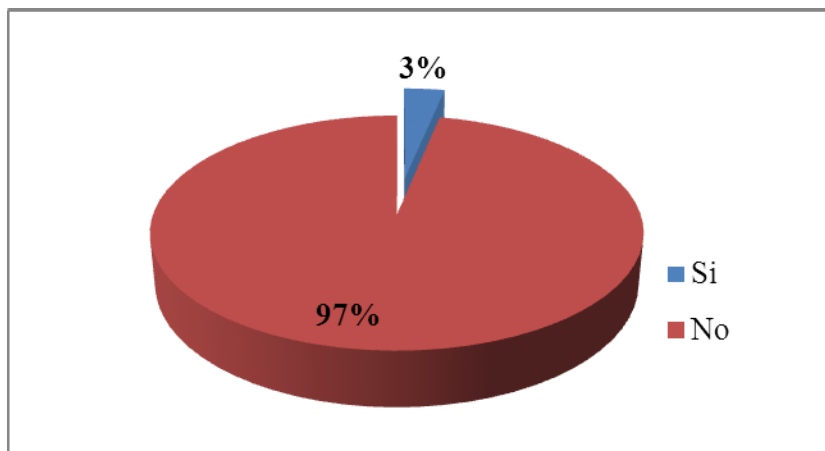
Gráfico N° 77. Acceso al capital cuando se requiere



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a la capacidad de endeudamiento de los consejos comunales del Municipio Montes, el 97% de los encuestados manifestó no contar con tal capacidad, ya que es difícil conseguir capital o material a través del endeudamiento, cuando no se tiene certeza de cuando se obtendrán los recursos de los entes competentes, mientras que el 3% afirmó tener tal capacidad, pero en un grado medio (ver gráfico N° 78).

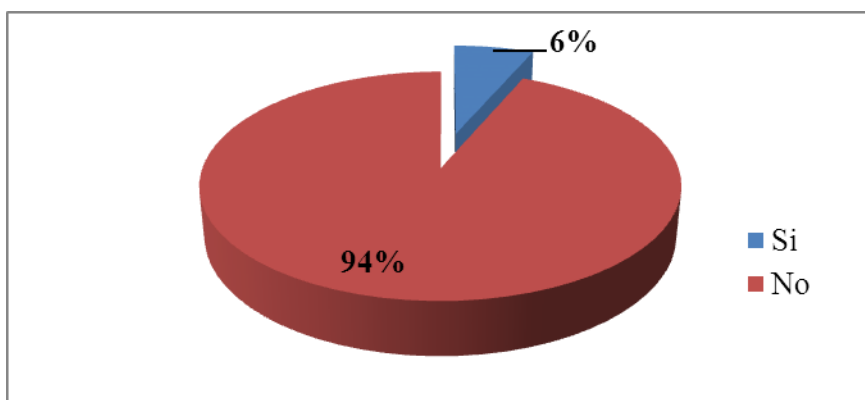
Gráfico N° 78. Capacidad de endeudamiento de los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

También se le preguntó a los encuestados si los consejos comunales del Municipio Montes tienen algún tipo de rentabilidad que permita el retorno de la inversión, a lo que el 94% manifestó que no, que generalmente las inversiones que se realizan son de carácter no retornable, mientras que un 6% manifestó que sí, ya que, han desarrollado proyectos de carácter productivo que permiten el retorno de la inversión (ver gráfico N° 79).

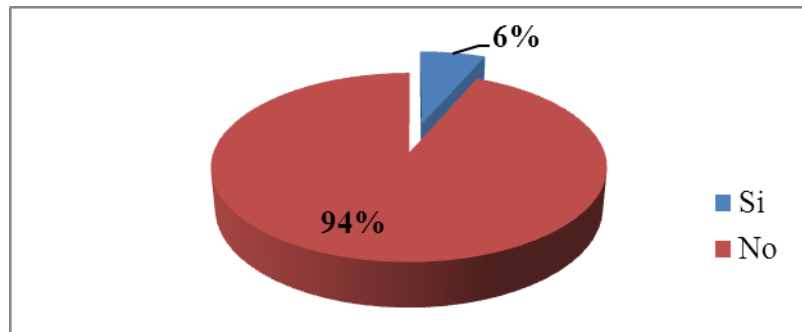
Gráfico N° 79. Rentabilidad dentro del Consejo Comunal que permita el retorno de la inversión



Fuente: Autores. 2013

Igualmente, se preguntó si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con fondos internos, y a pesar que la ley lo establece, el 94% manifestó no contar con fondos internos, que solo manejan el fondo aprobado por los entes competentes para la ejecución de los proyectos, mientras que el 6% manifestó contar con dicho fondo, creado con dinero que le queda de los proyectos ejecutados o de dinero que ingresa por actividades productivas, de cuyo fondo disponen casi siempre (ver gráfico N° 80).

Gráfico N° 80. Fondos internos en los Consejo Comunal

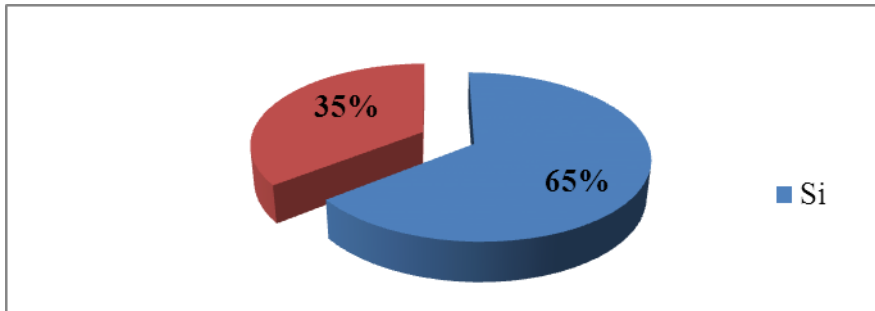


Fuente: Autores. 2013

También se consultó a los encuestados si los consejos comunales del Municipio Montes disponen de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, a lo que el 65% expresó que si, ya que, ellos archivan todo lo que tenga que ver con las facturas de los gastos que se realizan, y aunque muchos de ellos no llevan libros contables, ni algún tipo de cuaderno donde lleven tales registros, a su criterio, ellos consideran que disponen de información financiera formulada de forma veraz y oportuna, mientras que el 35 % manifestó no contar con tal información veraz y oportuna, debido a que (ver gráfico N° 81):

- Están iniciando como consejo comunal.
- Nunca han manejado dinero, lo que a su criterio no tienen porque manejar tal información.
- No se sienten obligados a manejar tal información, aunque es su deber, para poder rendir cuenta a los entes competentes.

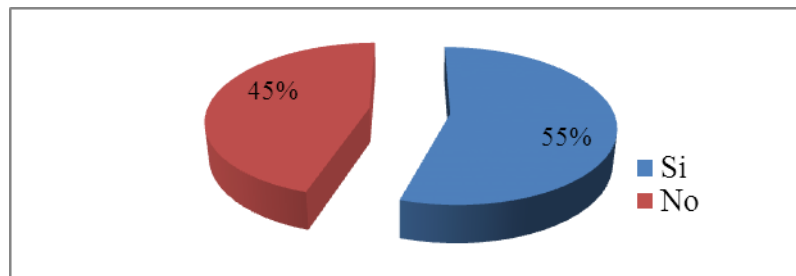
Gráfico N° 81. Información financiera veraz y oportuna de los Consejos Comunales.



Fuente: Autores. 2013

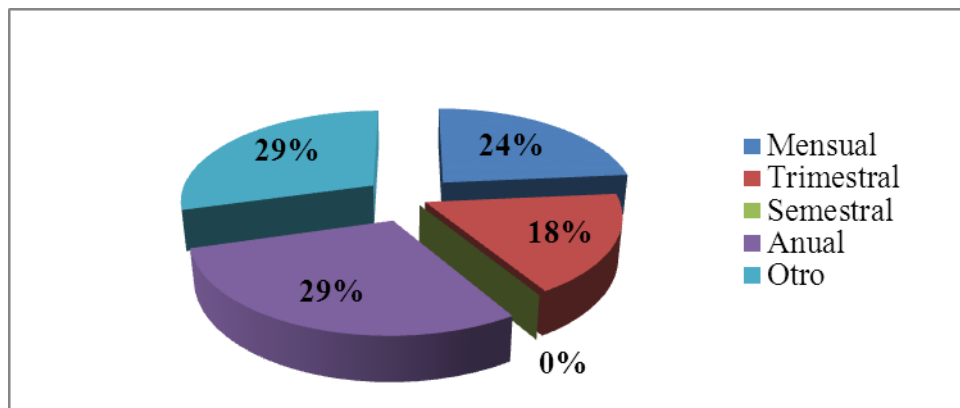
Así mismo, se les preguntó a los encuestados si los consejos comunales del Municipio Montes elaboran estados financieros, a lo que un 45% manifestó que no, y el 55% expresó que si (ver gráfico N° 82). Y los emiten de la siguiente manera: un 24% los emite mensual, un 18% los emite mensual, un 29% anual, otro porcentaje igual (29%) los emite de otra forma, es decir, semanal o cada vez que se termina una obra (ver gráfico N° 83).

Gráfico N° 82. Estados financieros en los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

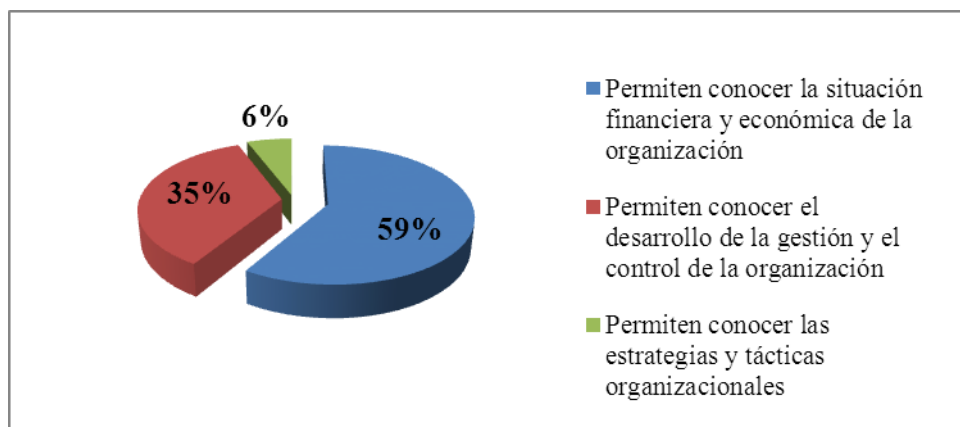
Gráfico N° 83. Periodo de emisión de estados financieros por los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a la importancia de los estados financieros para los consejos comunales del Municipio Montes, un 59% considera que estos permiten conocer la situación financiera y económica de la organización, mientras que un 35% considera que permite conocer el desarrollo de la gestión y el control organizacional, y 6% restante considera que permite conocer las estrategias y tácticas organizacionales (ver gráfica N° 84).

Gráfico N° 84 Importancia de los estados financieros para el Consejo Comunal

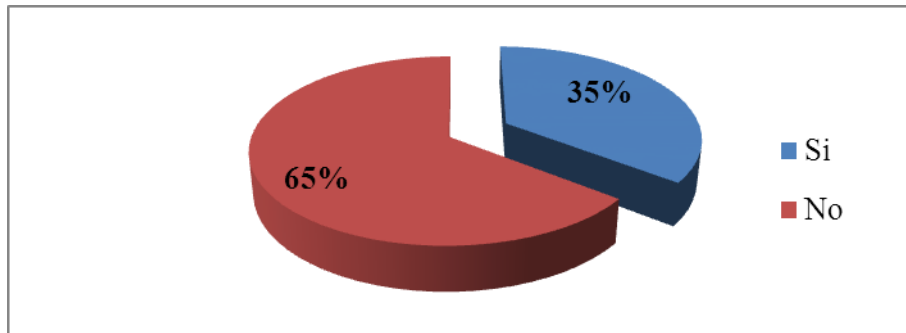


Fuente: Autores. 2013

Respecto a si los consejos comunales del Municipio Montes elaboran el estado de flujo de efectivo, un 65% manifestó no elaborarlos, mientras que un 35%

expresó que si, ya que casi siempre están haciendo la relación entre el capital que reciben y el que gastan (ver gráfico N° 85).

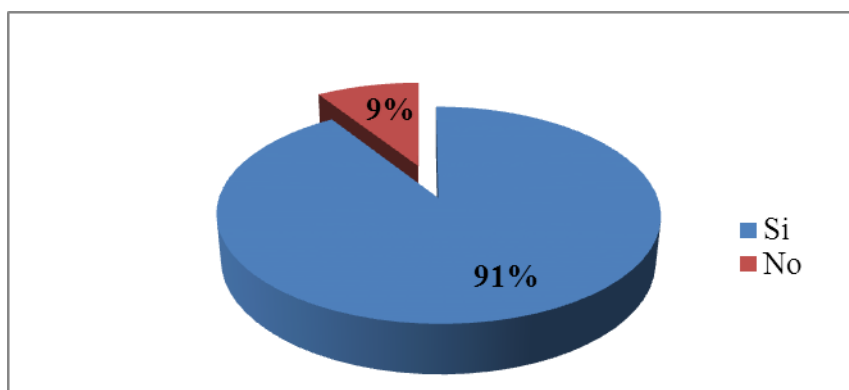
Gráfico N° 85 Estado de flujo del efectivo en los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

De los encuestados que afirmaron elaborar estado de flujo de efectivo, un 91% considera que estos, son muy importantes para los consejos comunales del Municipio Montes, y un 9% no los considera importantes (ver gráfico N° 86).

Gráfico N° 86 Importancia del estado de flujo del efectivo en los Consejos Comunales

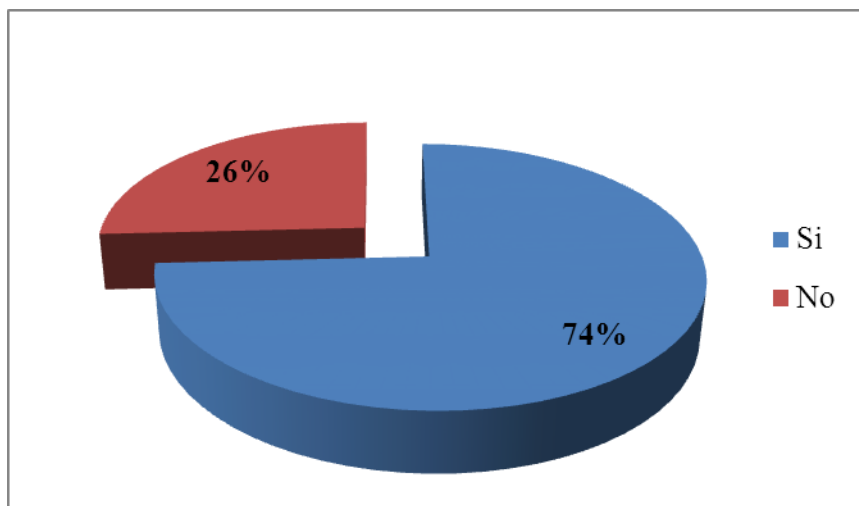


Fuente: Autores. 2013

En relación a si los consejos comunales del Municipio Montes realizan análisis de costos, un 74% expresó que si, ya que, para la elaboración de

presupuestos, deben analizar los costos para poder obtener los materiales y herramientas necesarias. Un 26% manifestó no realizar tal análisis debido a que no se han visto en la necesidad aún, de realizarlo, apenas se están conformando como organización comunal o aun no han elaborado ningún presupuesto para la ejecución de obras en la comunidad (ver gráfico N° 87).

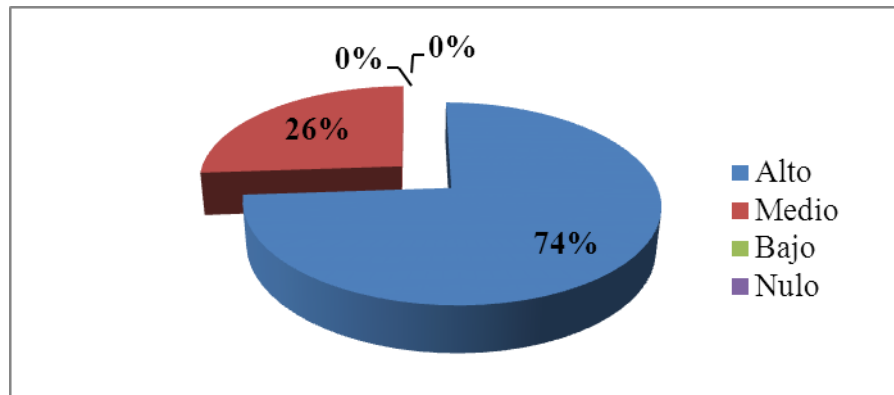
Gráfico N° 87 Análisis de costos en los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

En este mismo sentido, del 74% que afirmó realizar análisis de costos, un 74% de los encuestados le da un grado alto de importancia, ya que, estos análisis de costos, le permiten elaborar los presupuestos de manera más eficiente, mientras que el 26% le da un grado medio de importancia a tal análisis (ver gráfico N° 88).

Gráfico N° 88 Grado de importancia del análisis de costos en los Consejos Comunales



Fuente: Autores. 2013

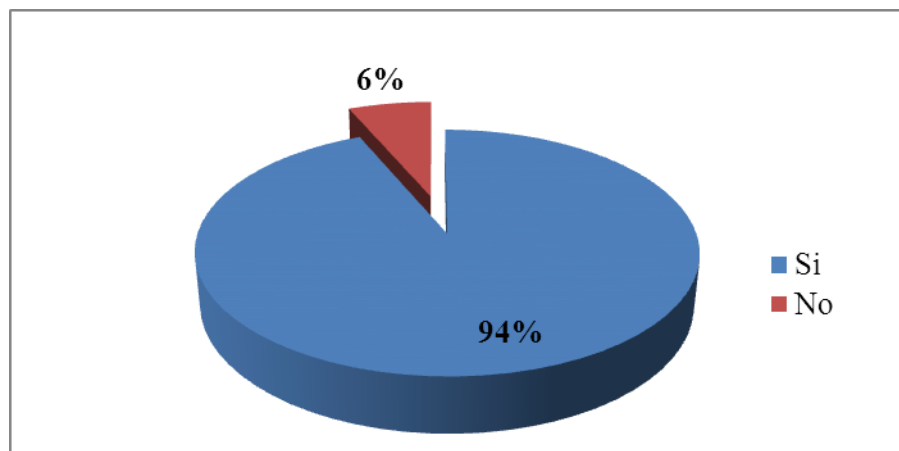
En síntesis, se puede decir, que desde el punto de vista de la capacidad financiera, los consejos comunales del Municipio Montes presentan debilidades, ya que en su mayoría, no manejan debidamente todo lo que tiene que ver con los estados financieros, para ellos, con tener solo las facturas archivadas, es más que suficiente para el manejo de información oportuna y veraz, lo que demuestra, que necesitan desarrollar en un alto nivel estas capacidades, de hecho, algunos consejos comunales manifestaron la necesidad de adquirir mayor conocimiento en esta área, ya que desde su punto de vista rendir cuentas a la comunidad y a los entes competentes, no debe ser, simplemente entregar las facturas para hacer una relación entre el capital que reciben y el capital que gastan, sino que debería manejarse a través de registros más eficientes que sustenten la rendición de cuentas.

3.3.3.5 Capacidad Competitiva.

La capacidad competitiva, influyen de tal manera en las organizaciones que deben dárseles la relevancia necesaria adecuando sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la situación actual, esta abarca todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, participación, canales de distribución, investigación y desarrollo, lealtad, calidad en el

servicio (Sernas 2011). Por lo que, se consultó a los encuestados si los consejos comunales del Municipio Montes, cuentan con acceso a organismos públicos y privados, a lo que el 94% expresó que si, ya que, deben acceder a distintos organismos para adquirir, ya sea conocimientos a través de talleres, foros, otros, o para adquirir material para la organización comunal, así mismo para introducir proyectos. El 6% manifestó no tener acceso a tales organismos, debido a que están iniciando como organización y no han realizado las diligencias necesarias (ver gráfico N° 89).

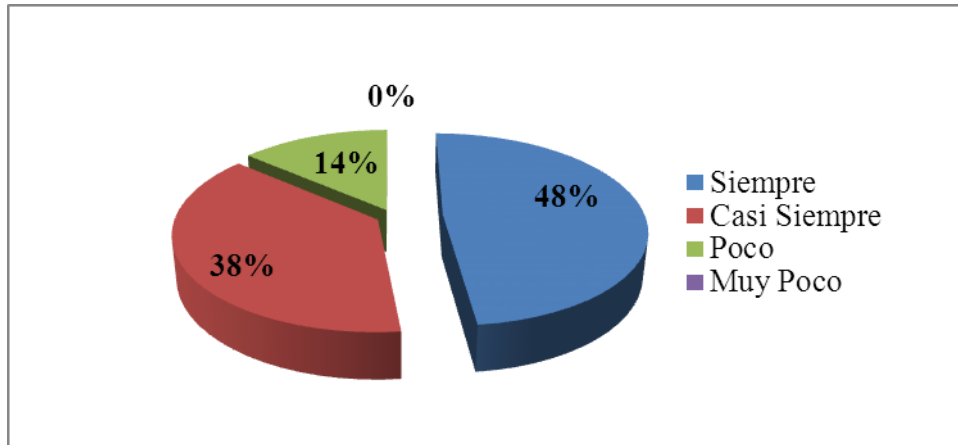
Gráfico N° 89. Acceso de los Consejo Comunal a organismos privados o públicos



Fuente: Autores. 2013

Así mismo, del 94% que afirmaron tener acceso a organismos públicos y privados, un 48% afirmó acceder siempre a tales organismos, el 38% manifestó acceder casi siempre, y un 14% expresó acceder muy poco (ver gráfico N° 90).

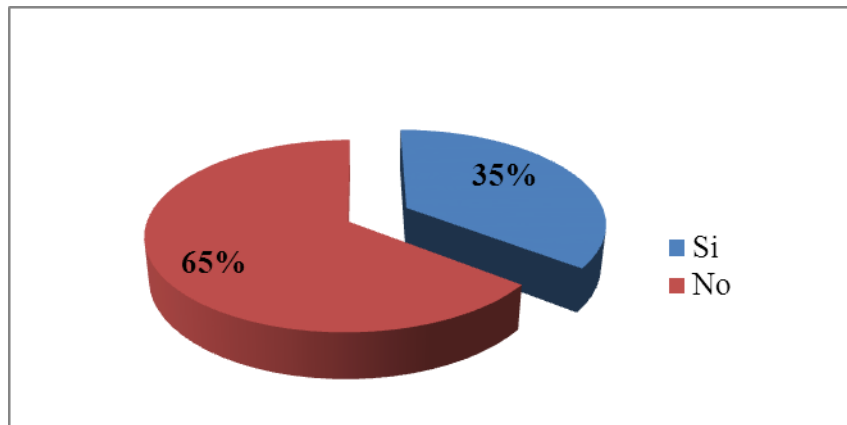
Gráfico N° 90 Frecuencia de acceso a organismos privados o públicos



Fuente: Autores. 2013

El 35% expresó que todos los miembros del consejo comunal, participan en las actividades organizadas por el mismo, mientras que el 65% manifestó que éstos no participan en su totalidad, por causa de tiempo, es decir, la mayoría trabaja o estudia (ver gráfico N° 91).

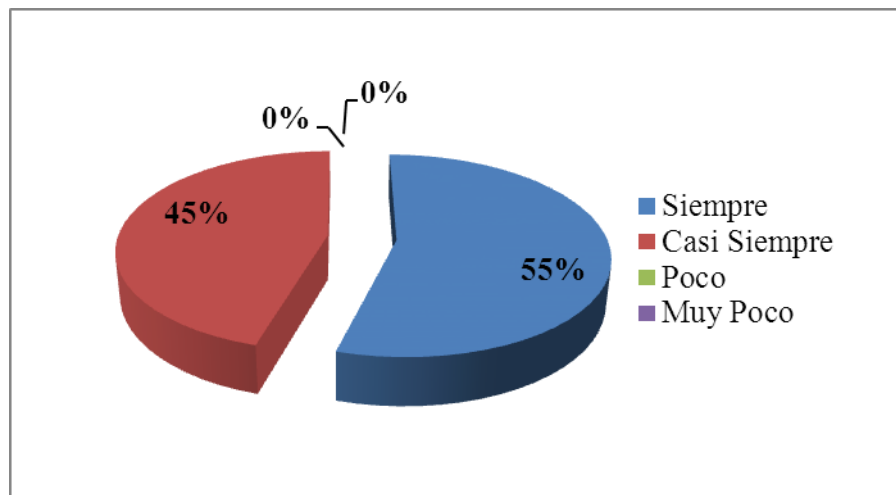
Gráfico N° 91 Participan de los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo



Fuente: Autores. 2013

Así mismo, del 35% que expresó que todos los miembros del consejo comunal participan en las actividades organizadas por éste, un 55% manifestó que los miembros siempre participan en su totalidad, mientras que el 45% restante manifestó que sus miembros participan casi siempre en las actividades organizadas por los consejos comunales (ver gráfico N° 92).

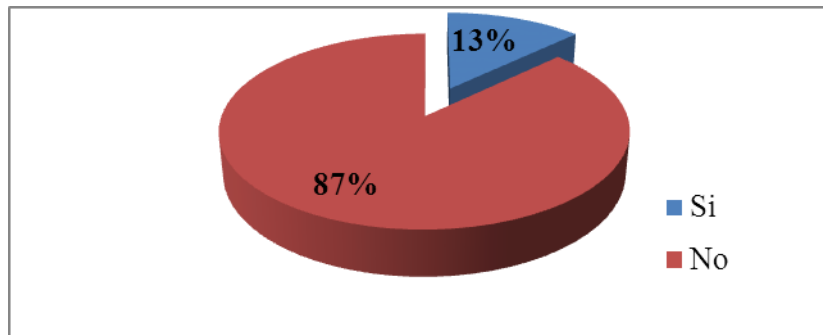
Gráfica N° 92 Frecuencia de participación de los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo



Fuente: Autores. 2013

Con respecto, a si se produce algún producto en los consejos comunales del Municipio Montes, el 87% manifestó que no, debido a que han dejado la capacidad productiva en un segundo plano, solo se han dedicado a solucionar los problemas internos de la comunidad. Sin embargo, el 13% expresó que si producen producto, tales como, la elaboración de bloques de concretos, elaboración de alimentos conocidos como pastelitos (ver gráfica N° 93).

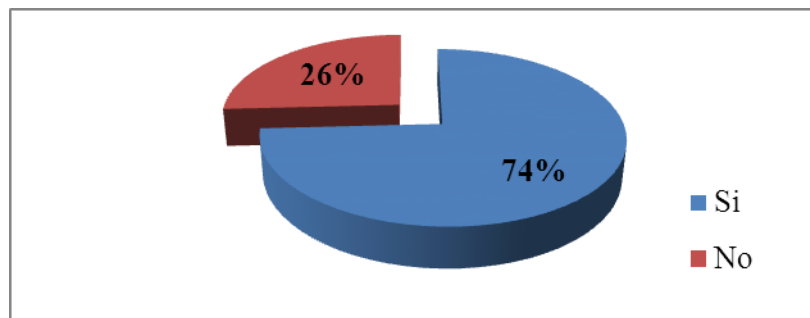
Gráfico N° 93 Producción de algún producto en el Consejo Comunal



Fuente: Autores. 2013

En cuanto a si los consejos comunales del Municipio Montes cuentan con la lealtad y satisfacción de la comunidad, el 74% expresó que si, ya que, la comunidad los apoya en las distintas actividades a realizar, mientras que el 26% manifestó que no, expresaron que es difícil satisfacer a la comunidad, así se esfuercen y trabajen para solucionar los problemas de ésta, porque nunca está satisfecha, y mucho menos valoran los logros alcanzados (ver gráfico N° 94).

Gráfico N° 94 Lealtad y satisfacción de la comunidad

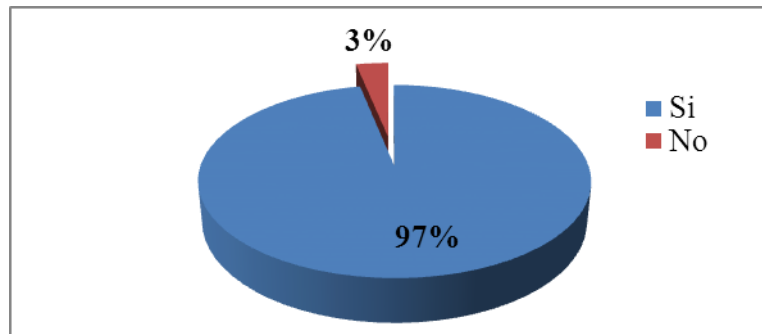


Fuente: Autores. 2013

En relación a si los voceros conocen a los miembros de la comunidad que abarca el consejo comunal, el 97% expresó que sí, porque en ocasiones han tenido

que realizar visitas casa por casa, para el desarrollo de algunas actividades, solo el 3% manifestó no conocer a los miembros de la comunidad que abarca el consejo comunal (ver gráfico N° 95).

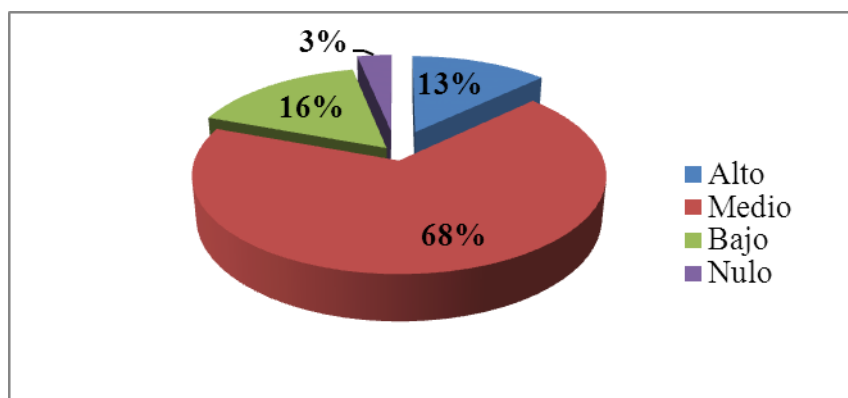
Gráfico N° 95 Conoce a los miembros de la comunidad



Fuente: Autores. 2013

En relación a la participación de la comunidad en las actividades organizadas por los consejos comunales del Municipio Montes, un 13% expresó que la participación de la comunidad es alta, el 68% manifestó que cuentan con una participación media de la comunidad, el 16% expresó que la participación es baja, y el 3% restante manifestó una participación nula por parte de la comunidad (ver gráfica N° 96).

Gráfico N° 96 Grado de participación de la comunidad



Fuente: Autores. 2013

Analizando los datos obtenidos, se puede observar la falta de liderazgo en los consejos comunales del Municipio Montes, que motiven a los voceros de los consejos comunales a participar, de igual manera, hace falta una mayor planificación, en lo relacionado con la organización de las distintas actividades a desarrollar, que le permita a los voceros participar en dichas actividades, sin interferir con su trabajo o estudio. De la misma forma, se refleja en la comunidad la no participación de los voceros, muchos miembros de la comunidad toman como ejemplo la no participación de los voceros y por lo tanto no sienten el deber de participar en las distintas actividades.

3.3.4 Análisis DOFA de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolo en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización; así mismo, la matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objeto superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA son técnicas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

3.3.4.1 Fortalezas y Debilidades de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

El cuadro N° 4, muestra la determinación de fortalezas y debilidades de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre (ver cuadro N° 4).

CUADRO N° 4
ANÁLISIS INTERNO

Consejos Comunales del Municipio Montes-Estado Sucre		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)
Misión y visión de la organización.	La misión y la visión se encuentran claramente establecidas y son conocidas por la mayoría.	Fortaleza: La mayoría de los voceros conocen la misión y la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.
Objetivos organizacionales	Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría.	Fortaleza: A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la misión y la visión de la organización.
Diagnóstico estratégico	La organización realiza diagnóstico estratégico	Fortaleza: A través del diagnóstico estratégico se obtiene y procesa información sobre el entorno de la comunidad, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades), para anticiparse a lo negativo y aprovechar lo positivo al máximo que permita alcanzar los objetivos de la comunidad.

... Continuación cuadro N° 4

Funciones	Conocen las funciones y responsabilidades relacionadas con el cargo que ocupan	Fortaleza: Al tener conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo permite un mejor desenvolvimiento en las actividades de manera eficiente y eficaz.
Manual de sistemas y procedimientos	Conocen lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos	Fortaleza: Les permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.
Capacitación	Reciben capacitación para laborar en el mismo; frecuencia de capacitación	Fortaleza: Les permite adquirir mayor conocimiento sobre la operatividad de la organización. Debilidad: Falta de capacitación previa a la conformación del Consejo Comunal y la periodicidad entre los mismos.
Capacidad directiva		
Imagen	Cuenta con imagen colectiva y de responsabilidad social	Fortaleza: Permite una mejor proyección a la comunidad, dando el ejemplo de trabajo colectivo y responsabilidad.
Planes	Hace uso de planes estratégicos	Fortaleza: Los planes estratégicos permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades.
Estructura	Cuenta con estructura organizacional.	Fortaleza: Mantiene un control interno y la división del trabajo

... Continuación cuadro N° 4

Comunicación, control, coordinación y toma de decisiones	Comunicación entre los voceros y aplicación del control para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas para facilitar la toma de decisiones	Fortaleza: Permite que fluya la información con mayor rapidez.
Evaluación	Se evalúa la gestión realizada	Fortaleza: La evaluación permite adquirir información sobre la gestión realizada, detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas.
Habilidad	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	Fortaleza: Permite que el consejo comunal cuente con voceros altamente creativos.
Inflación	Habilidad para el manejo de la inflación.	Debilidad: Por no poseer el conocimiento adecuado para manejar la inflación; esto trae como consecuencia obras inconclusas.
Tecnología cambiante	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	Fortaleza: Para la mayoría les permite trabajar con mayor rapidez. Debilidad: Resistencia a los cambios.
Condiciones cambiantes	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Debilidad: Alta dependencia de los entes gubernamentales.
Capacidad tecnológica		
Manufactura	Habilidades técnicas y de manufactura	Debilidad: No han desarrollado la capacidad técnica y de manufactura.
Innovación	Capacidad de innovación	Debilidad: No cuentan con capacidad de innovación, que resuelva los problemas de manera creativa.

... Continuación cuadro N° 4

Nivel de tecnología	Existencia de un nivel de tecnología	Debilidad: Por falta de equipos tecnológicos se les dificulta el trabajo operativo, la recepción y transferencia de información
Coordinación e integración	Existencia de un nivel de coordinación e integración con otras áreas	Fortaleza: Permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.
Capacidad de talento humano		
Experiencia técnica	Experiencia técnica de los voceros comunales	Fortaleza: Cuentan con voceros altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.
Nivel académico	Nivel académico de los voceros comunales	Fortaleza: En su mayoría los voceros comunales poseen un nivel académico universitario.
Rotación	Rotación de los voceros comunales	Fortaleza: Al rotar a los voceros por los diferentes comités permite que éstos vayan experimentando las distintas áreas hasta que encuentren su vocación ideal dentro del consejo comunal.
Sentido de pertenencia	Presencia de sentido de pertenencia	Fortaleza: Permite que estos quieran a la comunidad como su propia familia, la cual mostrará mayor interés para resolver los problemas que le afecten.

... Continuación cuadro N° 4

Motivación	Influencia de la motivación.	<p>Fortaleza: Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa.</p> <p>Debilidad: Falta de participación por parte de algunos de los voceros comunales que producen la frustración en los demás.</p>
Capacidad financiera		
Acceso al capital	Acceso al capital cuando se requiere	<p>Fortaleza: Permite realizar las obras con mayor libertad sin detenerse por falta de capital.</p> <p>Debilidad: Sólo tienen acceso al capital cuando se les aprueban proyectos.</p>
Fondos internos	Existencia de un fondos internos	<p>Debilidad: No cuentan con fondos internos, que les permita resolver pequeños problemas sin depender del Estado.</p>
Estados financieros	Información financiera	<p>Debilidad: No elaboran estados financieros, ya que, no cuentan con los conocimientos apropiados para el manejo de la información financiera.</p>
Análisis de costos	Realización de análisis de costos	<p>Fortalezas: Les permite manejar los recursos con mayor eficiencia.</p> <p>Debilidad: No cuentan con conocimientos adecuados para realizar tal análisis, es decir, lo elaboran de manera rudimentaria.</p>

...Continuación cuadro N° 4

Capacidad competitiva		
Acceso a organismos	Acceso a organismos públicos y privados	Fortaleza: Les permite adquirir conocimientos a través de talleres, foros y otros; además adquirir materiales para la organización comunal; así como para introducir proyectos.
Participación	Participación de los voceros del Consejo Comunal en las actividades realizadas	Debilidad: No todos participan debido a la falta de tiempo ya que la mayoría trabaja o estudia lo que genera una indebida distribución del trabajo en las distintas actividades.
Producción	Producción de algún producto en el Consejo Comunal	Debilidad: Al no producir no cuentan con un ingreso para crear o mantener fondos internos.
Lealtad y satisfacción	Lealtad y satisfacción de la comunidad con el Consejo Comunal	Fortaleza: Mayor integración entre el consejo comunal y la comunidad.

Fuente: Autores, 2013.

Ahora bien, las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2011), de allí, que una vez analizados los elementos internos de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas presentes en estas organizaciones.

- La mayoría de los voceros conocen la misión y la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.

- A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la misión y la visión de la organización.
- A través del diagnóstico estratégico se obtiene y procesa información sobre el entorno de la comunidad, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades), para anticiparse a lo negativo y aprovechar lo positivo al máximo que permita alcanzar los objetivos de la comunidad.
- Al tener conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo permite un mejor desenvolvimiento en las actividades de manera eficiente y eficaz.
- Al conocer lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos les permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.
- La capacitación les permite adquirir mayor conocimiento sobre la operatividad de la organización.
- Contar con una imagen colectiva y de responsabilidad social permite una mejor proyección a la comunidad, dando el ejemplo de trabajo colectivo y responsabilidad.
- Los planes estratégicos permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades.
- Contar con una estructura organizacional mantiene un control interno y la división del trabajo.
- La comunicación permite que fluya la información con mayor rapidez.
- La evaluación permite adquirir información sobre la gestión realizada, detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas.
- Permite que el consejo comunal cuente con voceros altamente creativos.
- La tecnología permite trabajar con mayor rapidez.

- La coordinación e integración permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.
- Cuentan con voceros altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.
- En su mayoría los voceros comunales poseen un nivel académico universitario.
- Al rotar a los voceros por los diferentes comités permite que éstos vayan experimentando las distintas áreas hasta que encuentren su vocación ideal dentro del consejo comunal.
- El sentido de pertenencia permite que estos quieran a la comunidad como su propia familia, la cual mostrará mayor interés para resolver los problemas que le afecten.
- Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa.
- El acceso al capital permite realizar las obras con mayor libertad sin detenerse por falta de capital.
- El análisis de costos les permite manejar los recursos con mayor eficiencia.
- El acceso a organismos públicos y privados les permite adquirir conocimientos a través de talleres, foros y otros; además adquirir materiales para la organización comunal; así como para introducir proyectos.
- La lealtad y satisfacción trae como resultado mayor integración entre el consejo comunal y la comunidad.

Las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2011). De allí, que una vez

analizados los elementos internos de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes debilidades presentes en estas organizaciones.

- Falta de capacitación previa a la conformación del Consejo Comunal y la periodicidad entre los mismas.
- Por no poseer el conocimiento adecuado para manejar la inflación; esto trae como consecuencia obras inconclusas.
- En cuanto a la tecnología, las personas muestran resistencia a los cambios.
- Alta dependencia de los entes gubernamentales.
- No han desarrollado la capacidad técnica y de manufactura.
- No cuentan con capacidad de innovación, que resuelva los problemas de manera creativa
- Por falta de equipos tecnológicos se les dificulta el trabajo operativo, la recepción y transferencia de información
- Falta de participación por parte de algunos de los voceros comunales que producen la frustración en los demás.
- Sólo tienen acceso al capital cuando se les aprueban proyectos.
- No cuentan con fondos internos, que les permita resolver pequeños problemas sin depender del Estado.
- No elaboran estados financieros ya que no cuentan con los conocimientos apropiados para el manejo de la información financiera
- No cuentan con conocimientos adecuados para realizar tal análisis, es decir, lo elaboran de manera rudimentaria.
- No todos participan debido a la falta de tiempo ya que la mayoría trabaja o estudia lo que genera una indebida distribución del trabajo en las distintas actividades.

- Al no producir no cuentan con un ingreso para crear o mantener fondos internos.

3.3.4.2 Oportunidades y Amenazas de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

El cuadro N° 5 muestra la determinación de Oportunidades y Amenazas de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre (ver cuadro N° 5).

CUADRO N° 5
ANÁLISIS DEL ENTORNO

Consejos Comunales del Municipio Montes-Estado Sucre		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Factores económicos		
Inflación	Afectación de la inflación a las actividades del Consejo Comunal	Amenaza: La inflación está presente y existe falta de conocimiento para manejarla.
Tasas de interés	Afectación de la tasa de interés a las actividades del Consejo Comunal	Oportunidad: Las tasas de interés para las organizaciones comunales son mínimas, les permite adquirir créditos con mayores beneficios.
Impuestos	Incidencia de los impuestos en las actividades del Consejo Comunal	Oportunidad: Por estar exentos de los mismos.

... Continuación cuadro N° 5

Situación económica actual	Situación actual del país es beneficiosa para la organización comunal	Oportunidad: La situación económica que existe actualmente resulta beneficiosa para la organización comunal puesto que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.
Factores sociales		
Inseguridad	Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas	Amenaza: La inseguridad y delincuencia en un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y la organización comunal no escapa de esto, puesto se ve afectada de manera negativa y en algunos casos interfiere en la realización de las actividades.
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Oportunidad: A través de estos programas se adquieren beneficios para la comunidad. Amenaza: Por causa de estos programas se puede perder la credibilidad con la comunidad.
Reputación y responsabilidad social	La reputación y la responsabilidad social de la organización comunal es una ventaja para la misma.	Oportunidad: Cuando se cuenta con una buena reputación, se facilitan en gran manera las actividades a realizar, así como también se contaría con más apoyo de la comunidad.
Factores políticos y legales		
Situación política actual	Incidencia de la situación política actual	Amenaza: Por diferencias ideológicas no se concreta la integración de la comunidad.

... Continuación cuadro N° 5

Credibilidad	Credibilidad en las instituciones y organismos públicos	Amenaza: Por falta de credibilidad de los entes gubernamentales surge la desmotivación en los consejos comunales.
Factores tecnológicos		
Tecnología	Facilidad de acceso a la tecnología	Amenaza: Por falta de acceso a la tecnología no puede adquirir información necesaria para su operatividad.
Avances tecnológicos	Avances tecnológicos, en materia de telecomunicaciones y computación	Amenaza: Al no ser aprovechados los avances tecnológicos no le permite a las organizaciones poder desarrollar de una manera más eficiente sus actividades.
Medios informáticos	Acceso a la información y transferencia de la misma	Oportunidad: A través de Internet se facilita el intercambio de información.
Factores geográficos		
Acceso vial	Dificultad en cuanto al acceso vial.	Amenaza: Existe ciertas dificultades en el acceso vial a las comunidades por el daño en las carreteras que entorpece la realización de las actividades.
Ubicación geográfica	Ubicación del Consejo Comunal	Oportunidad: La ubicación de los consejos comunales es la más idónea pues, se encuentra en el centro de la comunidad, lo que permite el fácil acceso al mismo.

Fuente: Autores, 2013.

Ahora bien, las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2011). Por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes oportunidades presentes en éstas organizaciones:

- Las tasas de interés para las organizaciones comunales son mínimas, les permite adquirir créditos con mayores beneficios.
- Los consejos comunales están exentos de impuestos.
- La situación económica que existe actualmente resulta beneficiosa para la organización comunal puesto que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.
- A través de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno se adquieren beneficios para la comunidad.
- Se cuenta con una buena reputación, se facilitan en gran manera las actividades a realizar, así como también se contaría con más apoyo de la comunidad.
- A través de Internet se facilita el intercambio de información.
- La ubicación de los consejos comunales es la más idónea pues, se encuentra en el centro de la comunidad, lo que permite el fácil acceso al mismo.

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2011); por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos

que permitieron determinar las siguientes amenazas presentes en éstas organizaciones:

- La inflación está presente y existe falta de conocimiento para manejarla.
- La inseguridad y delincuencia es un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y la organización comuna no escapa de esto, puesto se ve afectada de manera negativa y en algunos casos interfiere en la realización de las actividades.
- Por causa de estos programas y trabajos sociales implementados por el gobierno se puede perder la credibilidad con la comunidad.
- Por incidencia de la situación política actual y por diferencias ideológicas no se concreta la integración de la comunidad.
- Por falta de credibilidad de los entes gubernamentales surge la desmotivación en los consejos comunales.
- Por falta de acceso a la tecnología no puede adquirir información necesaria para su operatividad.
- Al no ser aprovechados los avances tecnológicos no le permite a las organizaciones poder desarrollar de una manera más eficiente sus actividades.
- Existen ciertas dificultades en el acceso vial a las comunidades por el daño en las carreteras que entorpece la realización de las actividades.

3.3.4.3 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.

Los cuadros N° 6 y 7 muestran el impacto de los elementos internos y externos de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre (ver cuadro N° 6 y 7).

CUADRO N° 6

Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).

Elemento entorno	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Factores económicos				
Inflación	Amenaza: La inflación está presente y existe falta de conocimiento para manejarla.	X		
Tasas de interés	Oportunidad: Las tasas de interés para las organizaciones comunales son mínimas, les permite adquirir créditos con mayores beneficios.			X
Impuestos	Oportunidad: Por estar exentos de los mismos.		X	
Situación económica actual	Oportunidad: La situación económica que existe actualmente resulta beneficiosa para la organización comunal puesto que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.	X		
Factores sociales				
Inseguridad	Amenaza: La inseguridad y delincuencia en un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y la organización comunal no escapa de esto, puesto que se ve afectada de manera negativa y en algunos casos interfiere en la realización de las actividades.	X		
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Oportunidad: A través de estos programas se adquieren beneficios para la comunidad. Amenaza: Por causa de estos programas se puede perder la credibilidad con la comunidad.		X	
Reputación y responsabilidad social	Oportunidad: Cuando se cuenta con una buena reputación, se facilitan en gran manera las actividades a realizar, así como también se contaría con más apoyo de la comunidad.	X		

...Continuación cuadro N° 6

Factores políticos y legales				
Situación política actual	Amenaza: Por diferencias ideológicas no se concreta la integración de la comunidad.		X	
Credibilidad	Amenaza: Por falta de credibilidad de los entes gubernamentales surge la desmotivación en los consejos comunales.	X		
Factores tecnológicos				
Tecnología	Amenaza: Por falta de acceso a la tecnología no puede adquirir información necesaria para su operatividad.	X		
Avances tecnológicos	Amenaza: Al no ser aprovechados los avances tecnológicos no le permite a las organizaciones poder desarrollar de una manera más eficiente sus actividades.		X	
Medios informáticos	Oportunidad: A través de Internet se facilita el intercambio de información.	X		
Factores geográficos				
Acceso vial	Amenaza: Existen ciertas dificultades en el acceso vial a las comunidades por el daño en las carreteras que entorpece la realización de las actividades.		X	
Ubicación geográfica	Oportunidad: La ubicación de los consejos comunales es la más idónea pues, se encuentra en el centro de la comunidad, lo que permite el fácil acceso al mismo.	X		

Fuente: Autores. 2013.

CUADRO N° 7

Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores internos	Importancia de impacto sobre los Consejos Comunales del Municipio Montes-Estado Sucre	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Misión y visión de la organización.	Fortaleza: La mayoría de los voceros conocen la misión y la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.	X		
Objetivos organizacionales	Fortaleza: A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la misión y la visión de la organización.	X		
Diagnóstico estratégico	Fortaleza: A través del diagnóstico estratégico se obtiene y procesa información sobre el entorno de la comunidad, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades), para anticiparse a lo negativo y aprovechar lo positivo al máximo que permita alcanzar los objetivos de la comunidad	X		
Funciones	Fortaleza: Al tener conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo permite un mejor desenvolvimiento en las actividades de manera eficiente y eficaz.		X	
Manual de sistemas y procedimientos	Fortaleza: Les permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.		X	
Capacitación	Fortaleza: Les permite adquirir mayor conocimiento sobre la operatividad de la organización. Debilidad: Falta de capacitación previa a la conformación del Consejo Comunal y la periodicidad entre los mismas.		X	

...Continuación cuadro N° 7				
Capacidad directiva				
Imagen	Fortaleza: Permite una mejor proyección a la comunidad, dando el ejemplo de trabajo colectivo y responsabilidad.	X		
Planes	Fortaleza: Los planes estratégicos permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades.		X	
Estructura	Fortaleza: Mantiene un control interno y la división del trabajo	X		
Comunicación, control, coordinación y toma de decisiones	Fortaleza: Permite que fluya la información con mayor rapidez.		X	
Evaluación	Fortaleza: La evaluación permite adquirir información sobre la gestión realizada, detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas.		X	
Habilidad	Fortaleza: Permite que el consejo comunal cuente con voceros altamente creativos		X	
Inflación	Debilidad: Por no poseer el conocimiento adecuado para manejar la inflación; esto trae como consecuencia obras inconclusas.	X		
Tecnología cambiante	Fortaleza: Para la mayoría les permite trabajar con mayor rapidez. Debilidad: Resistencia a los cambios.		X	
Condiciones cambiantes	Debilidad: Alta dependencia de los entes gubernamentales.	X		
Capacidad tecnológica				
Manufactura	Debilidad: No han desarrollado la capacidad técnica y de manufactura.	X		
Innovación	Debilidad: No cuentan con capacidad de innovación, que resuelva los problemas de manera creativa.		X	
Nivel de tecnología	Debilidad: Por falta de equipos tecnológicos se les dificulta el trabajo operativo, la recepción y transferencia	X		

...Continuación cuadro N° 7 de información				
Coordinación e integración	Fortaleza: Permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.		X	
Capacidad de talento humano				
Experiencia técnica	Fortaleza: Cuentan con voceros altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.	X		
Nivel académico	Fortaleza: En su mayoría los voceros comunales poseen un nivel académico universitario.	X		
Rotación	Fortaleza: Al rotar a los voceros por los diferentes comités permite que éstos vayan experimentando las distintas áreas hasta que encuentren su vocación ideal dentro del consejo comunal.		X	
Sentido de pertenencia	Fortaleza: Permite que estos quieran a la comunidad como su propia familia, la cual mostrará mayor interés para resolver los problemas que le afecten.		X	
Motivación	Fortaleza: Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa. Debilidad: Falta de participación por parte de algunos de los voceros comunales que producen la frustración en los demás.	X		
Capacidad financiera				
Acceso al capital	Fortaleza: Permite realizar las obras con mayor libertad sin detenerse por falta de capital. Debilidad: Sólo tienen acceso al capital cuando se les aprueban proyectos.		X	
Fondos internos	Debilidad: No cuentan con fondos internos, que les permita resolver pequeños problemas sin depender del Estado		X	
Estados	Debilidad: No elaboran estados	X		

...Continuación cuadro N° 7

financieros	financieros ya que no cuentan con los conocimientos apropiados para el manejo de la información financiera.			
Análisis de costos	Fortalezas: Les permite manejar los recursos con mayor eficiencia. Debilidad: No cuentan con conocimientos adecuados para realizar tal análisis, es decir, lo elaboran de manera rudimentaria.		X	
Capacidad competitiva				
Acceso a organismos	Fortaleza: Les permite adquirir conocimientos a través de talleres, foros y otros; además adquirir materiales para la organización comunal; así como para introducir proyectos.		X	
Participación	Debilidad: No todos participan debido a la falta de tiempo ya que la mayoría trabaja o estudia lo que genera una indebida distribución del trabajo en las distintas actividades.	X		
Producción	Debilidad: Al no producir no cuentan con un ingreso para crear o mantener fondos internos.	X		
Lealtad y satisfacción	Fortaleza: Mayor integración entre el consejo comunal y la comunidad.		X	

Fuente: Autores. 2013.

3.3.4.4. Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

El cuadro N° 8 muestra la hoja de trabajo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre (ver cuadro N° 8)

CUADRO N° 8
HOJA DE TRABAJO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación actual del país es beneficiosa para la organización comunal. ➤ La reputación y la responsabilidad social de la organización comunal es una ventaja para la misma. ➤ Acceso a la información y transferencia de la misma. ➤ Ubicación del Consejo Comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afectación de la inflación a las actividades del Consejo Comunal. ➤ Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. ➤ Credibilidad en las instituciones y organismos públicos. ➤ Facilidad de acceso a la tecnología.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La misión y la visión organización se encuentran claramente establecidas y son conocidas por la mayoría. ➤ Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría. ➤ La organización realiza diagnóstico estratégico. ➤ Cuenta con imagen colectiva y de responsabilidad social. ➤ Cuenta con estructura organizacional. ➤ Experiencia técnica de los voceros comunales. ➤ Nivel académico de los voceros comunales. ➤ Influencia de la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para el manejo de la inflación. ➤ Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. ➤ Habilidades técnicas y de manufactura. ➤ Existencia de un nivel tecnología ➤ Influencia de la motivación. ➤ Información financiera ➤ Participación de los voceros del Consejo Comunal en las actividades realizadas. ➤ Producción de algún producto en el Consejo Comunal.

Fuente: Autores, 2013.

3.3.4.5. Matriz DOFA

En el cuadro N° 9 se muestra la matriz DOFA realizada en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre (ver cuadro N° 9).

CUADRO N° 9
MATRIZ DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(O1) Situación actual del país es beneficiosa para la organización comunal.</p> <p>(O2) La reputación y la responsabilidad social de la organización comunal es una ventaja para la misma.</p> <p>(O3) Acceso a la información y transferencia de la misma.</p> <p>(O4) Ubicación del Consejo Comunal.</p>	<p>(A1) Afectación de la inflación a las actividades del Consejo Comunal.</p> <p>(A2) Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.</p> <p>(A3) Credibilidad en las instituciones y organismos públicos.</p> <p>➤ (A4) Facilidad de acceso a la tecnología.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) La misión y la visión organización se encuentran claramente establecidas y son conocidas por la mayoría.</p> <p>(F2) Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría.</p> <p>(F3) La organización realiza diagnóstico estratégico.</p> <p>(F4) Cuenta con imagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F6, O3). Usar el internet como medio informativo sobre todo lo relacionado con las actividades desarrolladas y a desarrollar en los consejos comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> • (F8, A3). Desarrollar proyectos a largo plazo que integren a los entes públicos y que le permita recuperar la credibilidad de los mismos generando beneficios a la comunidad. • (F7, A2). Desarrollar programas sociales que permitan combatir la inseguridad en sus distintos niveles, reforzando los valores éticos y morales.

...Continuación cuadro N° 9

<p>colectiva y de responsabilidad social. (F5) Cuenta con estructura organizacional. (F6) Experiencia técnica de los voceros comunales. (F7) Nivel académico de los voceros comunales. (F8) Influencia de la motivación.</p>		
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) Habilidad para el manejo de la inflación. (D2) Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. (D3) Habilidades técnicas y de manufactura. (D4) Existencia de un nivel tecnología. (D5) Influencia de la motivación. (D6) Información financiera. (D7) Participación de los voceros del Consejo Comunal en las actividades realizadas. (D8) Producción de algún producto en el Consejo Comunal.</p>	<p>• (D8, O1). Introducir en los entes públicos proyectos para la producción de algún producto que genere ingresos para crear fondos internos. • (D5, O4). Dictar talleres sobre el manejo de la situación presupuestaria y financiera que conduzca a producir los estados financieros que permitan tomar decisiones en los consejos comunales. • (D3, O4). Dictar talleres sobre los modelos productivos que les permitan desarrollar las habilidades técnicas y de manufactura. • (D5, O4). Dictar talleres sobre la motivación instando a los voceros y demás miembros de la comunidad a participar activamente.</p>	<p>• (A1, D1). Realizar talleres que les permitan adquirir el conocimiento necesario para el manejo del impacto de la inflación. • (A4, D4). Realizar proyectos a corto plazo para la adquisición de equipos tecnológicos que les permitan obtener facilidad de acceso a la tecnología cuando lo requieran.</p>

Fuente: Autores, 2013.

A continuación se listan las estrategias FO, FA, DO y DA, resultantes del análisis DOFA.

- Estrategia (FO)
 - Usar el internet como medio informativo sobre todo lo relacionado con las actividades desarrolladas y a desarrollar en los consejos comunales.

- Estrategia (FA)
 - Desarrollar proyectos a largo plazo que integren a los entes públicos y que le permita recuperar la credibilidad de los mismos generando beneficios a la comunidad.
 - Desarrollar programas sociales que permitan combatir la inseguridad en sus distintos niveles, reforzando los valores éticos y morales.

- Estrategia (DO)
 - Introducir en los entes públicos proyectos para la producción de algún producto que genere ingresos para crear fondos internos.
 - Dictar talleres sobre el manejo de la situación presupuestaria y financiera que conduzca a producir los estados financieros que permitan tomar decisiones en los consejos comunales.

- Dictar talleres sobre los modelos productivos que les permitan desarrollar las habilidades técnicas y de manufactura.
- Dictar talleres sobre la motivación instando a los voceros y demás miembros de la comunidad a participar activamente.
- Estrategia (DA)
 - Realizar talleres que les permitan adquirir el conocimiento necesario para el manejo del impacto de la inflación.
 - Realizar proyectos a corto plazo para la adquisición de equipos tecnológicos que les permitan obtener facilidad de acceso a la tecnología cuando lo requieran.

3.3.5 Análisis de Vulnerabilidad de los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales; traducir los puntales en amenazas para el negocio; evaluación de las conciencias; valorizar el impacto; probabilidades de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

CUADRO N° 10
ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
Inflación	La inflación está presente y existe falta de conocimiento para manejarla.	Obras inconclusas	10	1	0	IV
Inseguridad	La inseguridad y delincuencia en un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y la organización comunal no escapa de esto.	Afecta de manera negativa y en algunos casos interfiere en la realización de las actividades.	10	1	3	I
Credibilidad	Falta de credibilidad de los entes gubernamentales.	Surge la desmotivación en los consejos comunales	10	1	3	I
Tecnología	Falta de acceso a la tecnología	No puede adquirir información necesaria para su operatividad.	10	0,8	5	I

Fuente: Autores. 2013.

3.3 Acciones Estratégicas Requeridas en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre, para su Fortalecimiento de las Capacidades.

- Creación de página web donde se mantenga informada a la comunidad de las actividades realizadas y a realizar por el consejo comunal.
- Buscar medios de comunicación para presentar información de actividades realizadas por el consejo comunal y éstos a su vez puedan reflejarlos en su página web.
- Dirigirse a organismos públicos para presentar proyectos que beneficien al consejo comunal y a la comunidad en general.
- Realizar asambleas o foros donde se divulguen valores éticos que concienticen a la población para disminuir el índice de inseguridad.
- Dirigirse a las instituciones facultadas para gestionar la aprobación de proyectos que permitan explotar los recursos naturales con los que cuente la comunidad y así lograr beneficios que mejoren la calidad de vida de los habitantes.
- Buscar personal capacitado en materia financiera para adiestrar a los miembros del consejo comunal en el manejo de los recursos.
- Buscar personal capacitado en implementación de modelos productivos para impartir cursos y talleres en éstas áreas y así desarrollar las habilidades de los participantes para incentivar la producción comunal.

- Elaboración de presupuestos para obtener equipos tecnológicos que puedan garantizar a la comunidad la información de todas las actividades que realiza el consejo comunal.

CONCLUSIONES

El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización. Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la organización.

Al aplicar un diagnóstico estratégico a organizaciones comunales, se busca crear estrategias con la intención de solucionar cualquier problema que ésta presente, de modo que logre cumplir con las metas y objetivos que se planteó. En tal sentido, cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la organización. De allí, la importancia de saber cómo evaluarlo acertadamente y los recursos de que se dispone, con el propósito de definir acciones estratégicas; de ello no escapa el diagnóstico estratégico realizado a los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre de donde surgieron las siguientes conclusiones:

En los elementos internos se encontró que los consejos comunales cuentan con una misión y visión que es conocida por todos los voceros, tiene objetivos organizacionales claramente establecidos, realizan diagnósticos estratégicos que le permiten alcanzar los objetivos de la comunidad. En estas organizaciones también se aplica comunicación y control de gestión; así como hacen uso de planes estratégicos; de igual manera se le da gran importancia al talento humano que labora en ellos, se les ofrece capacitación, aunque no en forma continua que les proporcione cierto nivel de satisfacción. A pesar de estas fortalezas, las organizaciones comunales presentan debilidades como, la existencia de un nivel bajo de tecnología; así como la falta de mayor conocimiento sobre el manejo de los estados financieros, que le proporcionen información financiera de forma oportuna y veraz; el manejo indebido de la inflación;

como la falta de elaboración de algún producto que genere ingresos, para la creación de sus fondos internos.

En el aspecto externo, se pudo observar que la situación actual del país es beneficiosa para las organizaciones comunales, ya que, hay una alta probabilidad de que le aprueben los proyectos que elaboran, además de esto, el hecho que la organización tenga una excelente ubicación geográfica, y cuente con una reputación y responsabilidad social se convierte en oportunidades para la misma. Así mismo, se pudo observar que entre las amenazas detectadas está la falta de aprovechamiento de los avances tecnológicos, así como la incidencia de la inseguridad, delincuencia y la dificultad en cuanto al acceso.

En este sentido, los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre necesitan trabajar con mayor coordinación e integración tanto a lo interno de la comunidad, como a lo externo con el Estado y sus instituciones, que le faciliten los recursos organizativos, técnicos y tecnológicos, informativos e informáticos y los espacios físicos para el cumplimiento eficaz de los procesos de participación ciudadana.

RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas de conocer los resultados del diagnóstico estratégico aplicado en los Consejos Comunales del Municipio Montes- Estado Sucre y determinar que éstos presentan debilidades en algunos aspectos relacionados con las actividades que desarrollan; y con el objeto de ayudar al fortalecimiento de los mismos se presentan las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar la capacidad productiva, que le permita el ingreso de capital por otros medios, distintos al de los entes gubernamentales. De igual manera debería aprovechar el acceso que tienen a organismos públicos y privados, para adquirir mayores conocimientos, así como capital para desarrollar el área productiva, e integral a la comunidad en todos los aspectos, para que ésta se motive.
- Usar el internet como medio informativo sobre todo lo relacionado con las actividades desarrolladas y a desarrollar en los consejos comunales.
- Desarrollar proyectos a corto, mediano y largo plazo que integren a los entes públicos y que le permita recuperar la credibilidad de los mismos generando beneficios a la comunidad.
- Desarrollar programas sociales que permitan combatir la inseguridad en sus distintos niveles, reforzando los valores éticos y morales.
- Hacer propuestas de convenios con instituciones como el Colegio de Contadores para dictar talleres sobre el manejo de la situación presupuestaria

y financiera que conduzca a producir los estados financieros que permitan tomar decisiones en los consejos comunales; así mismo, realizar talleres que les permitan adquirir el conocimiento necesario para el manejo del impacto de la inflación.

- Hacer propuestas de convenios con instituciones como el INCES para dictar talleres sobre los modelos productivos que les permitan desarrollar las habilidades técnicas y de manufactura.
- Dictar talleres sobre la motivación instando a los voceros y demás miembros de la comunidad a participar activamente.
- Realizar proyectos a corto plazo para la adquisición de equipos tecnológicos que les permitan obtener facilidad de acceso a la tecnología cuando lo requieran.
- Elaborar convenios con las diferentes universidades en el área del servicio comunitario para el desarrollo de los mismos en la comunidad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A.

- Acciones estratégicas: son aquellas que identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Las acciones estratégicas permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2011).
- Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2011).
- Análisis DOFA: es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad (Serna, 2011).
- Análisis externo: proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno (Serna, 2011).
- Análisis interno: proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización o del área o unidad estratégica (Serna, 2011).

C.

- Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación

y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.(Serna, 2011).

- Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración. Capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc. (Serna, 2011).
- Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control (Serna, 2011).
- Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis (Serna, 2011).
- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por lo tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc. (Serna, 2011).

- **Consejos Comunales:** Instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social (Ley Orgánica de los Consejos Comunales, 2009).

D.

- **Debilidades:** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2011).
- **Diagnóstico estratégico:** análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 2011).

E.

- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Permittiéndonos concretar y ejecutar los mismos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico (Serna, 2011).

F.

- **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores (Serna, 2011).

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional (Serna, 2011).
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc. (Serna, 2011).
- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos del gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estadales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio (Serna, 2011).
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores. (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.) (Serna, 2011).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software) (Serna, 2011).
- Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización (Serna, 2011).

G.

- Gerencia: Se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas (Robbins y Coulter, 2005).
- Gerencia estratégica: es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, además brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores (David, 2008).

M.

- Misión: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización (Serna, 2011).

O.

- Objetivos globales: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área de negocio (Serna, 2011).
- Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2011).
- Organización: Es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinada; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se orientan en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos (Hall, 1988).

P.

- Principios organizacionales: son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área (Serna, 2011).

V.

- Visión: es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 2011).

BIBLIOGRAFÍA

Textos Consultados

Ansoff, I. 1998. La dirección estratégica en la práctica empresarial. 2da edición. Editado por Addison Wesley Longman de México S.A. de C.V. México

Arias F, 2006. El proyecto de investigación. 5ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Bavaresco, A. 2006. Proceso metodológico en la investigación (como hacer un diseño de investigación). Quinta edición. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

Chiavenato, I. 1998. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. Interamericana, S.A., Colombia.

Chiavenato, I. 2001. Administración: Proceso administrativo. 3ra Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Daft, R. 2004. Administración. Editorial. Thomson publishin y company. México.

David. F. 2003. Conceptos de administración estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena edición. México.

David, F. 2008. Conceptos de administración estratégica. 1a edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

- Dávila, P. 2008. Consejos Comunales. PANAPO DE VENEZUELA, C.A
- Deming, W. 1989. Calidad, productividad y competitividad: salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.
- Hall, R. 1996. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Harris, O.J. 1980. Administración de recursos humanos. Conceptos de conductas interpersonales y casos. Limusa, Mexico.
- Hofer, C. y D. Schendel. 1985. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Normas S.A: Colombia.
- Hurtado, J. 2007. El Proyecto de investigación. Quinta Edición. Caracas. Ediciones Quirón – Sypal.
- Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación.
- Latorre, A.; D. Del Rincón y J. Arnal. 1996. Bases metodológicas de la investigación educativa. Nurtado ediciones. España.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. 1993. El proceso estratégico (2ª ed). Editorial Prentice Hall, hispanoamericana. México.
- Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. India.
- Ramírez, T. 2006. Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.

Robbins, S y Coulter, M. 2005. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Serna, H. 2011. Gerencia estratégica. 10ª Edición. Bogotá, D.C.

Sexton, W. P. 1977. Teoría de la organización. Editorial TRILLAS, D.F., México.

Tamayo M. 2006. El proceso de la investigación científica. 4ta Edición. Editorial Limusa. México.

Trabajos Académicos

Barreto y Lárez, 2010. Plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadística de la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Cova, H. Y Prieto, J. 2009. Análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Salazar, Y. (2003). Proceso de gerencia estratégica en la CORPORACIÓN TRES C, C.A. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales. 2009. Caracas / Venezuela.

Páginas Web consultadas

Abers, R. 1997. La experiencia del presupuesto de porto Alegre (Brasil). Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp049.html>

Dussan K. 2012. Planeación estratégica. Disponible en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

Fermín, Julio. 2007 ¿Qué pasa con los movimientos sociales en Venezuela? Disponible en: <http://www.aporrea.Org/actualidad/a47916.html>

González, M. 2011. Retos de la organización comunitaria para el fortalecimiento de una sociedad democrática. Disponible en: <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/2814854.asp>

Serzo, H. 1984. ¿ wight Bakke?. Disponible en: <http://Spanish.reddinconsultants.com/wp-content/2012/12/E.- wight- Bakke.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1. Consejos Comunales Existentes en el Municipio Montes

N°	Parroquia	Nombre C.C	Voceros	Teléfonos
	Arenas	La Candelaria I	Reinaldo Coronado	04162980189
1	Arenas	Cangrejal	Heredina Malave	04140185603
2	Arenas	Villa Rosario	Ana María Bastardo	04147741174
3	Arenas	Tres Pico	Armando Rengel	04163223607
4	Arenas	Periquito	Ana Rengel	04266096258
5	Arenas	Merey Luis Hurtado	Maira Herrera, Ana Astudillo	04142829263 04162145223
6	Arenas	Los Cedros	Cruz José Vallejo	04248042223
7	Arenas	Las Brisas	Jesús Avile	04167808805
8	Arenas	Guajira Chispero	Cruz Antonio	04262845032
9	Arenas	Cerro Colorado	Sorelys Querales	04268809534
10	Arenas	Calle el Baño/San Luis/ La Mora	Susy Rodríguez, Davoin Maita	04148925786 04168877745
11	Arenas	Calle Bolívar/ Bella Vista	Yajaira Márquez	04248728410
12	Arenas	Bejucal	Rosa Acuña	04148203483
13	Arenas	Barrio Santa Cruz	Iraida Meza	04141980559
14	Arenas	Calle Rafael Casanova	Eumidia Ortiz	04248684301
	Cumanacoa			
1	Cumanacoa	José Félix Rivas	Pablo Bastardo	04261810421
2	Cumanacoa	Rio Caribe	Hilario Ramos	04165997429
3	Cumanacoa	Hormiguero	Belén Mosqueda	04168919046
4	Cumanacoa	Higuerote	Juan González	04148255603
5	Cumanacoa	Amaguto	Milena González, Fran Marín	04161018177 04129481184
6	Cumanacoa	La Aguada	Leidys González	04163240204
7	Cumanacoa	Manguita B	Elena	04149990785
8	Cumanacoa	La Manga Nueva(Mangüire)	María Villafranca, José Maza	04148424679 04261823309
9	Cumanacoa	Manga Calle Principal y Segunda Calle	Jen Castañeda	04147957250
10	Cumanacoa	Colinas del	Vilmarys Rodríguez,	04160818452

... continuación anexo N° 1

			Griceida Hernández	04242429851
11	Cumanacoa	La Granja II	José Palma, Mindret Girardet	04267180983 04262429851
12	Cumanacoa	La Granja I		
13	Cumanacoa	19 de Abril-Calle la Florida y Cerro la Pesa	Benilde Mariña	02938381976
14	Cumanacoa	San Juanillo	Oneida Brito	04167849385
15	Cumanacoa	Los Muertos	Francisco, Germaris Brito	04168831718 04268378458
16	Cumanacoa	Pueblo Nuevo Abajo	Jesús Villafranca, Jean Carlos Villafranca	04263840250 04160823127
17	Cumanacoa	Rinconada		
18	Cumanacoa	Caigüire	Ana Senano	04261818819 4
19	Cumanacoa	Manga Las Casitas	Marilu Márquez	04249506505
20	Cumanacoa	Brisas del Manzanares	Yoly Narváez	04248132372 04267813155
21	Cumanacoa	Barrio 5 de Julio	José Cordero	04264632422
22	Cumanacoa	La Manga Sector la Capilla		
23	Cumanacoa	Urb. La Rosa. Sector las Casitas	Cesar Hernández	04248210299
24	Cumanacoa	Av. Antonio José de Sucre	Oswaldo Barcenás, Johana Sánchez	04248879948 04248036013
25	Cumanacoa	Barrio Blanco	Ángel Rondón	04164877548
26	Cumanacoa	Bebedero-Las Minas	Luis González	02934169394
27	Cumanacoa	Terrazas Bolivariana	Luisa Gamboa	04268146625 04241269848
28	Cumanacoa	Las Parcelas de la Granja	Raquel Alfonzo	02938087786
29	Cumanacoa	Las Colinas	Jorge Marchan	04169880002
30	Cumanacoa	Daniel Carias		
31	Cumanacoa	La Lagunita	Joselin González	04147880823
32	Cumanacoa	El Chacao, Monte Oscuro	Rosaura Tovar	04165937011
33	Cumanacoa	Bejuquero	Jesús Parejo	04266092940
	San Lorenzo			
1	San Lorenzo	Bella Vista	Julieta Viera	04160821728

... continuación anexo N° 1			Arquímedes Betancourt	04168812383
3	San Lorenzo	Bella Vista Buenos Aires I	Belkis Tovar	04128324222
4	San Lorenzo	Barrio Antonio José de Sucre	Ramón Villafranca, Manuel Velásquez	04262953491 04248257293
5	San Lorenzo	Apamatal	Luisa Reinales, Anabel Campos	04263836530 04248991212
6	San Lorenzo	Las Trincheras	Jesús Velásquez	04163238937
7	San Lorenzo	La Fragua	Raul Romero, Eleazar Castillo	04167940059 04149990253
8	San Lorenzo	Altos de las Trincheras	José Antonio Granadino, Nelson Campos	04167144331 04248592871
9	San Lorenzo	Agua Blanca de la Fragua	Vianny Rodríguez	04248528511
10	San Lorenzo	Cutabano	Yudy Contreras	02936443390
11	San Lorenzo	La Loma	Luis Alvarado	02934175014 04147883550
12	San Lorenzo	Calle Andrés Eloy Blanco		
13	San Lorenzo	Orinoco	Jenny Marcano	04268813187
14	San Lorenzo	El Poncho	José Castro, Mirian Oliveros	04141952825 04148370131
15	San Lorenzo	La Huelga	Isaine Castro	04248038577
16	San Lorenzo	Casco Central San Lorenzo		
17	San Lorenzo	Altos de la Montañita	Javier Leñez, Eduardo Contreras	04148019574 04147968100
18	San Lorenzo	La Peña	José Bermudez	04267802946
	San Fernando			
1	San Fernando	Cedeño		
2	San Fernando	La Cabaña	Milagros González	02939953552
3	San Fernando	Guasimilla	Baudilio Navarro	04168827000
4	San Fernando	La Vega	Julio Franco	04165907264
5	San Fernando	El Castaño		
6	San Fernando	El Pelenque	Luisa Mariña	02939952609
7	San Fernando	Bichoroco	José Gabriel Malave	04128409297
8	San Fernando	El Yaque	Edimar Idrogo	02934186843
9	San Fernando	Potrero	Jesús Marcano	02939953766

... continuación anexo N° 1

		ando	Eulise Acuña	02934140194
11	San Fernando	Quebrada Seca	Cruz Dima	04143832289
12	San Fernando	Las Delicias	Jean Carlos Contreras	04160830672
13	San Fernando	Los Mango	Migdalys Diaz	04167831712
14	San Fernando	Caro- Caño	Omar Perez	04163210049
15	San Fernando	La Florida	Mercedes Rodríguez	04266218429
16	San Fernando	Chispero Guasimilla	Jaime Contreras	04160802091
17	San Fernando	Rio San Juan	Yoscar Márquez	04164879915
18	San Fernando	Cedeño Adentro		
19	San Fernando	Sabaneta		
20	San Fernando	El Chaco		
21	San Fernando	Las Caras		
22	San Fernando	Guayabal	Manuel Cabello	04165816469
23	San Fernando	El Tigre	Dilianns Zapata	04169849393
24	San Fernando	Pie de Cuesta	Elizabeth Márquez	04129444114 7
25	San Fernando	El Totumo	Nobella Dimas	04124849709
26	San Fernando	La Pica del Palenque	Nelson Tovar, Isabel Miraglia	02934168605 02934173375
	Cocollar			
1	Cocollar	Calle Principal	Jesús Rondón	04163203476
2	Cocollar	Mayalito	Ángel García	04260864154
3	Cocollar	Cuesta Arriba	María	04267816652
4	Cocollar	Cuesta Abajo	Rafael Rengel	04160813845
5	Cocollar	Belén		
6	Cocollar	El Albimo	Pedro Cabrera, Mirianny Villarroel	04168947324 04266827446
7	Cocollar	Los Mangos	Carmen Herrera	
8	Cocollar	Calle la Cancha		
9	Cocollar	Las Piedras, Calle Bolívar, la Plaza y Bella Vista	Hilda Castro	04167806219
10	Cocollar	San José Manantiales		
11	Cocollar	Las Masetas	Ana Rosa	04167829951
12	Cocollar	La Soledad	Maryory Reyes	04267822593
13	Cocollar	Los Chorros		
14	Cocollar	Barbas	Yuli	04266899676
15	Cocollar	Begote		

... continuación anexo N° 1

			León	
17	Cocollar	Asentamiento Campesino III y IV	Leonel García	04268870402
18	Cocollar	Asentamiento Campesino I y II	Agusto Palomo	04261876762
19	Cocollar	María de San José, Trinidad de San José		
20	Cocollar	María Auxiliadora		
21	Cocollar	Monagas		
22	Cocollar	Bajo Grande de latal	Franklin Sucre	04261865815
23	Cocollar	Juan Bautista Rendón		
24	Cocollar	El Paraíso		
	Aricagua			
1	Aricagua	Agua Blanca		
2	Aricagua	Maco Berral	Lisbeth	04266834388
3	Aricagua	Valle Grande	Enisbeth Rengel, Deisis Márquez	04164932469 04165907204
4	Aricagua	Sotillo	Maribella Fermín, Yurimar Márquez Venacio Guerra	04268816465 02936437324 02936444270
5	Aricagua	Las Lagunas	Fredy Villafranca	04262875005
6	Aricagua	Las Mulas	Frank Malave	04168872801
7	Aricagua	Las Marmoletas	Leilanis González, Esteban Rodríguez	04261859094 04266843947
8	Aricagua	Santa Elena		
9	Aricagua	Naranjal		
10	Aricagua	El Portón	Romelia	04260685759
11	Aricagua	Casco de Aricagua	Reinaldo Salazar	04248861356
12	Aricagua	La Redoma, Las Acacias, La Cultura	Germania Núñez	04263880230
13	Aricagua	Las Delicias barrio Abajo		
14	Aricagua	Los Dos Ríos Barrio San Miguel	Eduglar Lista	04269828605
15	Aricagua	Perfecto	Arelis Sucre	04169962950
16	Aricagua	San Agustín	Génesis Veliz	04264338908
17	Aricagua	Soledad de María, Caraquita,	Yonny González	02934186336

... continuación anexo N° 1				04248059621
18	Aricagua	Paracua	Arquímedes Márquez	04147734075
19	Aricagua	Calle Principal San Salvador	Génesis Hernández	04160980251
20	Aricagua	Parmarito	Haidee Guevara	04164939370
21	Aricagua	La Muralla	Milagro Hernández	0414813306

Anexo N° 2. Cuestionario

Municipio Montes, julio del 2013

Ciudadano(a):

Presente.

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre”, el cual tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objetivo es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

Bárcenas Rubén

Malaver Diumarys

C.I: 13.836.644

C.I: 17.538.862

**CUESTIONARIO
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS COMUNALES
DEL MUNICIPIO MONTES DEL ESTADO SUCRE.**

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL CONSEJO COMUNAL: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LOS CONSEJOS COMUNALES
DEL MUNICIPIO MONTES DEL ESTADO SUCRE.

I.- Elementos Internos considerados en el diagnóstico estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

A.- Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

2) ¿Conoce usted la misión del Consejo Comunal?

- a) Si _____
b) No _____

3) ¿Están orientadas las labores del Consejo Comunal en función de la misión del mismo?

- a) Si _____
b) No _____

4) ¿Cuenta el Consejo Comunal con una misión claramente establecida?

- a) Si _____
b) No _____

5) ¿La misión del Consejo Comunal se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____
b) No _____

6) ¿La misión de Consejo Comunal es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?

- a) Si _____
b) No _____

7) ¿Existe una visión en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.

8) ¿Conoce usted la visión del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

9) ¿Están orientadas las labores del Consejo Comunal en función de la visión del mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

10) ¿Cuenta el Consejo Comunal con una visión claramente establecida?

- a) Si _____
- b) No _____

11) ¿La visión de Consejo Comunal se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

12) ¿La visión de Consejo Comunal es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos de Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 15.

14) ¿Los objetivos de Consejo Comunal, se encuentran acorde con los objetivos de la comunidad?

- a) Si _____
- b) No _____

15) ¿Considera usted que el Consejo Comunal, es fundamental para lograr los objetivos de la comunidad?

- a) Si _____
- b) No _____

16) ¿Realiza el Consejo Comunal diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la comunidad?

- a) Si _____
- b) No _____

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 19.

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene en el cargo que ocupa en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple el Consejo Comunal para la comunidad?

- a) Muy importantes _____
- b) Poco importantes _____
- c) Nada importantes _____

20) ¿Cuenta el Consejo Comunal con un manual de sistemas y procedimientos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 23

21) ¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

22) ¿Con qué frecuencia aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

23) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 25

24) ¿Cada cuánto tiempo se capacita a los miembros del Consejo Comunal?

- a) Anual _____
- b) Semestral _____
- c) Trimestral _____
- d) Otro _____ Especifique: _____

B.- Capacidad Directiva

25) ¿Cuenta el Consejo Comunal con una imagen colectiva de responsabilidad social?

- a) Si _____
- b) No _____

26) ¿El Consejo Comunal hace uso de planes estratégicos?

- a) Si _____
- b) No _____

27) ¿Cuenta el Consejo Comunal con una estructura organizacional?

- a) Si _____
- b) No _____

28) ¿El Consejo Comunal aplica comunicación y control de gestión?

- a) Si _____
- b) No _____

29) ¿Cuenta el Consejo Comunal con un sistema para el control, coordinación y toma de decisiones?

- a) Si _____
- b) No _____

30) ¿Se realiza en el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 32.

31) ¿Con qué frecuencia realiza el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

32) ¿Se cuenta en el Consejo Comunal con habilidad para atraer y retener gente altamente creativa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

33) ¿Cuál es el grado de habilidad con el que cuenta el Consejo Comunal para atraer y retener gente altamente creativa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

34) ¿Cuenta el Consejo Comunal con habilidad para manejar la inflación?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿Cuál es el grado de habilidad con el que cuenta el Consejo Comunal para manejar la inflación?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

36) ¿Cuenta el Consejo Comunal con habilidad para responder a la tecnología cambiante?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 38.

37) ¿Cuál es el grado de habilidad con el que cuenta el Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

38) ¿Cuál es la velocidad de respuesta del Consejo Comunal a condiciones cambiantes?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____
- d) Nula _____

C.- Capacidad Tecnológica

39) ¿Cuenta el Consejo Comunal con habilidades técnicas y de manufactura?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 41.

40) ¿Cuál es el grado de habilidades técnicas y de manufactura con que cuenta el Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

41) ¿Cuenta el Consejo Comunal con capacidad de innovación?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

42) ¿Cuál es el grado de capacidad de innovación con que cuenta el Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

43) ¿Cuenta el Consejo Comunal con un nivel de tecnología?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45.

44) ¿Cuál es el nivel de tecnología utilizado por Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

45) ¿Cuenta el Consejo Comunal con algún registro de patente?

- a) Si _____
- b) No _____

46) ¿Cuenta el Consejo Comunal con nivel de coordinación e integración con otras áreas?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 48.

47) ¿Cuál es el nivel de coordinación e integración con otras áreas con la cuenta el Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

D.- Capacidad de Talento Humano

48) ¿Cuentan los voceros del Consejo Comunal con la experiencia técnica necesaria?

a) Si _____

b) No _____

49) ¿Cuál es el nivel académico de los miembros del Consejo Comunal?

a) Universitario _____

b) Secundario _____

c) Primario _____

d) Ninguno _____

e) Otro _____ Especifique: _____

50) ¿Considera usted que para el Consejo Comunal es fundamental tomar en cuenta el nivel académico de sus miembros?

a) Si _____

b) No _____

51) ¿Considera usted importante para el Consejo Comunal la rotación de sus voceros

a) Si _____

b) No _____

52) ¿Existe sentido de pertenencia en los miembros del Consejo Comunal?

a) Si _____

b) No _____

53) ¿Cree usted que la motivación afecta las actividades del Consejo Comunal?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 55.

54) ¿Cuál es el grado de incidencia de la motivación sobre las actividades del Consejo Comunal

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

55) ¿Cuál es el índice de desempeño de los miembros de Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

56) ¿Existe algún tipo de remuneración en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

57) ¿Se ha retirado algún miembro del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 59.

58) ¿Cuál es el motivo del retiro?

E.- Capacidad Financiera:

59) ¿Cuenta el Consejo Comunal con acceso al capital cuando lo requiere?

- a) Si _____
- b) No _____

60) ¿Cuenta el Consejo Comunal con capacidad de endeudamiento?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 62.

61) ¿Cuál es el grado de utilización de la capacidad de endeudamiento del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

62) ¿Existe algún tipo de rentabilidad dentro del Consejo Comunal que permita el retorno de la inversión?

- a) Si _____
- b) No _____

63) ¿Cuenta el Consejo Comunal con fondos internos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 65.

64) ¿Con qué frecuencia dispone el Consejo Comunal de fondos internos?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

65) ¿Considera usted que el Consejo Comunal dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

- a) Si _____
- b) No _____

66) ¿En el Consejo Comunal se elaboran los estados financieros?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 69.

67) ¿Cada cuanto tiempo el Consejo Comunal emite estados financieros?

- a) Mensual _____
- b) Trimestral _____
- c) Semestral _____
- d) Anual _____
- e) Otro _____ Especifique: _____

68) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para el Consejo Comunal?

- a) Permiten conocer la situación financiera y económica de la organización _____
- b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la organización _____
- c) Permiten conocer las estrategias y tácticas organizacionales _____

69) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 71.

70) ¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

71) ¿El Consejo Comunal realiza análisis de costos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 73.

72) ¿Cuál es el grado de importancia para el Consejo Comunal elaborar análisis de costos?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

F.- Capacidad Competitiva

73) ¿Cuenta el Consejo Comunal con acceso a organismos privado o público?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75.

74) ¿Con qué frecuencia accede usted a organismos privado o público?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Poco _____
- d) Muy poco _____

75) ¿Participan todos los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77.

76) ¿Con que frecuencia participan todos los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Poco _____
- d) Muy poco _____

77) ¿Se produce algún producto en el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____ Especifique: _____

78) ¿Cuenta el Consejo Comunal con la lealtad y satisfacción de la comunidad?

- a) Si _____
- b) No _____

79) ¿Conoce a los miembros de la comunidad que abarca el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

80) ¿Cuál es el grado de participación de la comunidad en las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

II.- Elementos externos considerados en el diagnóstico estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado Sucre.

A.- Aspectos Generales

81) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad del Consejo Comunal?

- a) Económicos _____
- b) Políticos _____
- c) Sociales _____
- d) Tecnológicos _____
- e) Geográficos _____
- f) Competitivos _____
- g) Otros _____ Especifique: _____

B. Factores Económicos

82) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Consejo Comunal?

- a) Política cambiaria del país. _____
- b) Pronósticos económicos. _____
- c) Índice de desempleo. _____
- d) Inflación. _____
- e) Devaluación de la moneda. _____
- f) Salario mínimo. _____
- g) La competencia. _____
- h) La inversión. _____
- i) Control de precios. _____
- j) Oferta de bienes y servicios. _____

83) ¿Cree usted que la inflación afectan las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

84) ¿En qué grado afecta la inflación las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

85) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 87.

86) ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

87) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 89.

88) ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

89) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 91.

90) ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

91) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 93.

92) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

93) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 95.

94) ¿En qué grado afecta situación económica actual del país las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

C. Factores Sociales

95) ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades del Consejo Comunal?

- a) Pérdida de valores _____
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas . _____
- c) Manifestaciones públicas _____
- d) Desempleo _____
- e) Distribución del ingreso del país _____
- f) Exigencia de la comunidad _____
- g) Inseguridad _____
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno _____
- i) Reputación del consejo comunal _____
- j) Responsabilidad social del consejo comunal _____
- k) Todas las anteriores _____
- l) Ninguna de las anteriores _____
- m) Otros _____ Especifique: _____

96) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 98.

97) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Consejo Comunal

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

98) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 100.

99) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Consejo Comunal

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

100) ¿Considera usted que la reputación y la responsabilidad social, son una ventaja para el Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

D. Aspectos Políticos y Legales

101) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades del Consejo Comunal?

- a) Elecciones _____
- b) Normas y leyes que regulan la actividad del Consejo Comunal _____
- c) Legislación y reforma de leyes. _____
- e) Estabilidad política del país _____
- f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. _____
- i) Todas las anteriores _____
- j) Ninguna de las anteriores _____
- k) Otros _____ Especifique: _____

102) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 104

103) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

E. Aspectos Tecnológicos

104) ¿Cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades del Consejo Comunal?

- a) Telecomunicaciones. _____
- b) Nuevas tecnologías. _____
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

105) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades del Consejo Comunal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 107.

106) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Consejo Comunal?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Nulo _____

107) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación se relacionan con las actividades que realiza el Consejo Comunal para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

- a) Internet _____
- b) Intranet _____
- c) Extranet _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____ Especifique: _____

F. Factores Geográficos

108) ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades del Consejo Comunal?

- a) Acceso a la comunidad. _____
- b) Dificultad del transporte terrestre. _____
- c) Ubicación del Consejo Comunal. _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____ Especifique: _____

109) ¿Cree usted que la ubicación geográfica del Consejo Comunal es la más idónea?

- a) Si _____
- b) No _____

110) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la comunidad?

- a) Si _____
- b) No _____

“Gracias por su dedicación, apoyo y colaboración”

Anexo N° 3. Tablas de Datos.

Tabla N° 1. Existencia de una misión en el Consejo Comunal

¿Existe una misión en el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Tabla N° 2. Misión del Consejo Comunal, planteada por escrito

¿La misión del Consejo Comunal se encuentra planteada por escrito?	Valor	Porcentaje (%)
Si	14	61%
No	9	39%
Total	23	100%

Tabla N° 3 Misión del Consejo Comunal, conocida y Compartida por todos los miembros del mismo

¿La misión del Consejo Comunal es conocida y Compartida por todos los miembros del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	22	96%
No	1	4%
Total	23	100%

Tabla N° 4. Existencia de una visión en el Consejo Comunal

¿Existe una visión en el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	27	87%
No	4	13%
Total	31	100%

Tabla N° 5 Están orientación de las labores del Consejo Comunal en función de la visión del mismo

¿Están orientadas las labores del Consejo Comunal en función de la visión del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	25	93%
No	2	7%
Total	27	100%

Tabla N° 6. Existencia de una visión claramente establecida

¿Cuenta el Consejo Comunal con una visión claramente establecida?	Valor	Porcentaje (%)
Si	26	96%
No	1	4%
Total	27	100%

Tabla N° 7. Visión del Consejo Comunal, planteada por escrito

¿La visión del Consejo Comunal se encuentra planteada por escrito?	Valor	Porcentaje (%)
Si	18	67%
No	9	33%
Total	27	100%

Tabla N° 8. Visión del Consejo Comunal es conocida y compartida por todos los miembros del mismo

¿La visión del Consejo Comunal es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%

Tabla N° 9. Los objetivos del Consejo Comunal están claramente establecidos

¿Están claramente establecidos los objetivos del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%

Tabla N° 10. Objetivos del Consejo Comunal, acorde con los objetivos de la comunidad

¿Los Objetivos del Consejo Comunal, se encuentran acorde con los objetivos de la comunidad?	Valor	Porcentaje (%)
Si	29	97%
No	1	3%

Total	30	100%
-------	----	------

Tabla N° 11. Consejo Comunal realiza diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la comunidad

¿Realiza el Consejo Comunal diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la comunidad?	Valor	Porcentaje (%)
Si	28	90%
No	3	10%
Total	31	100%

Tabla N° 12. Claridad en las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Consejo Comunal

¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%

Tabla N° 13. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en los Consejos Comunales

¿Cuenta el Consejo Comunal con un manual de sistemas y procedimientos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	16	52%
No	15	48%
Total	31	100%

Tabla N° 14 Conocimiento usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal

¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	15	94%
No	1	6%
Total	16	100%

Tabla N° 15. Frecuencia con que aplica todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal

¿Con que frecuencia aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	9	56%
Casi Siempre	6	38%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Tabla N° 16. Capacitación para laborar en el Consejo Comunal

¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Tabla N° 17. Periodo de capacitación a los miembros del Consejo Comunal

¿Cada cuánto tiempo se capacita a los miembros del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Anual	6	26%
Semestral	3	13%
Trimestral	8	35%
Otro	6	26%
Total	23	100%

Tabla N° 18 Factores del ambiente externo

¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Económicos	26	84%
Políticos	24	77%
Sociales	20	65%
Tecnológicos	7	23%
Geográficos	7	23%
Competitivos	2	6%
Otros	0	0%
Total	86	277%

Tabla N° 19 Factores económicos

¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Consejo Comunal	Valor	Porcentaje (%)
Política cambiaria del país	16	52%
Pronósticos económicos	9	29%
Índice de desempleo	22	71%
Inflación	21	68%
Devaluación de la moneda	13	42%
Salario mínimo	9	29%
La competencia	4	13%
La inversión	8	26%
Control de precios	7	23%
Oferta de bienes y servicios	7	23%
Total	116	374%

Tabla N° 20 Afectación de la inflación a los Consejos Comunales

¿Cree usted que la inflación afecta las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	28	90%
No	3	10%

Total	31	100%
-------	----	------

Tabla N° 21 Grado de afectación de la inflación a los Consejos Comunales

¿En qué grado afecta de la inflación las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	21	75%
Medio	7	25%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	28	100%

Tabla N° 22 Afectación de las políticas cambiarias a los Consejos Comunales

¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	25	81%
No	6	19%
Total	31	100%

Tabla N° 23 Grado de afectación de las políticas cambiarias a los Consejos Comunales

¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	17	68%
Medio	8	32%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	25	100%

Tabla N° 24 Afectación de las medidas económicas a los Consejos Comunales

¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Tabla N° 25 Grado de afectación de las medidas económicas a los Consejos Comunales

¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	15	65%
Medio	8	35%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	23	100%

Tabla N° 26 Afectación de las tasas de interés a los Consejos Comunales

¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	21	68%
No	10	32%
Total	31	100%

Tabla N° 27 Grado de afectación de las tasas de interés a los Consejos Comunales

¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	13	62%
Medio	8	38%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	21	100%

Tabla N° 28 Afectación de los impuestos a los Consejos Comunales

¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	19	61%
No	12	39%
Total	31	100%

Tabla N° 29 Grado de afectación de los impuestos a los Consejos Comunales

¿En qué grado afectan los impuestos las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	14	74%
Medio	5	26%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	19	100%

Tabla N° 30 Afectación de la situación económica actual del país a los Consejos Comunales

¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	22	71%
No	9	29%
Total	31	100%

Tabla N° 31 Grado de afectación de la situación económica actual del país a los Consejos Comunales

¿En qué grado afecta la situación económica actual del país las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	15	68%
Medio	7	32%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	22	100%

Tabla N° 32 Factores sociales

¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados inciden en las actividades del Consejo Comunal	Valor	Porcentaje (%)
Pérdida de valores	19	61%
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas	16	52%
Manifestaciones públicas	6	19%
Desempleo	21	68%
Distribución del ingreso del país	6	19%
Exigencia de la comunidad	16	52%
Inseguridad	17	55%
Los programas sociales implementados por el gobierno	9	29%
Reputación del Consejo Comunal	12	39%
Responsabilidad social del Consejo Comunal	11	35%
Todas las anteriores	2	6%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%
Total	135	435%

Tabla N° 33 Afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los Consejos Comunales

¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Tabla N° 34 Grado de afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los Consejos Comunales

¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	12	52%
Medio	9	39%
Bajo	2	9%

Nulo	0	0%
Total	23	100%

Tabla N° 35 Afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en los Consejos Comunales

¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	32%
No	21	68%
Total	31	100%

Tabla N° 36 Grado de afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en los Consejos Comunales

¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	7	70%
Medio	3	30%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	10	100%

Tabla N° 37 Ventaja de la reputación y responsabilidad social

¿Considera usted que la reputación y la responsabilidad social, son una ventaja para el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%

Tabla N° 38 Aspectos políticos y legales

¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Elecciones	13	42%
Normas y leyes que regulan la actividad del Consejo Comunal	11	35%
Legislación y reforma de leyes	5	16%
Estabilidad política del país	10	32%
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	15	48%
Todas las anteriores	8	26%
Ninguna de las anteriores	1	3%
Otros	0	0%
Total	63	203%

Tabla N° 39 Afectación de la situación política actual del país a los Consejos Comunales

¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	16	52%
No	15	48%
Total	31	100%

Tabla N° 40 Grado de afectación de la situación política actual del país a los Consejos Comunales

¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	6	38%
Medio	9	56%
Bajo	1	6%
Nulo	0	0%
Total	16	100%

Tabla N° 41 Factores tecnológicos

¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Telecomunicaciones	4	13%
Nuevas tecnologías	7	23%
Facilidad de acceso a la tecnología	20	65%
Otros	0	0%
Total	31	100%

Tabla N° 42 Grado de beneficio de los avances tecnológicos a los Consejos Comunales

¿Cuál es el grado de beneficio de los avances Tecnológicos en las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	20	65%
Medio	9	29%
Bajo	2	6%
Nulo	0	0%
Total	31	100%

Tabla 43 Medios informáticos relacionados con los Consejos Comunales

¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación se relacionan con las actividades que realiza el consejo Comunal para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?	Valor	Porcentaje (%)
Internet	28	90%
Intranet	0	0%
Extranet	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	3	10%
Otros	0	0%
Total	31	100%

Tabla N° 44 Factores Geográficos

¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades del consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Acceso a la comunidad	5	16%
Dificultad del transporte terrestre	5	16%
Ubicación del Consejo Comunal	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	21	68%
Otros	0	0%
Total	31	100%

Tabla N° 45 Ubicación geográfica del Consejo Comunal

¿Cree usted que la ubicación geográfica del Consejo Comunal es la más idónea?	Valor	Porcentaje (%)
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%

Tabla N° 46 Acceso vial a la comunidad

¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la comunidad?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	35%
No	20	65%
Total	31	100%

Tabla N° 47. Imagen colectiva de responsabilidad social del Consejo Comunal

¿Cuenta el Consejo Comunal con una imagen colectiva de responsabilidad social?	Valor	Porcentaje (%)
Si	26	84%
No	5	16%
Total	31	100%

Tabla N° 48. Uso de planes estratégicos por los Consejos Comunales

¿El Consejo Comunal hace uso de planes estratégicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%

Tabla N° 49. Aplicación de comunicación y control de gestión por los Consejos Comunales

¿El Consejo Comunal aplica comunicación y control de gestión?	Valor	Porcentaje (%)
Si	29	94%
No	2	6%
Total	31	100%

Tabla N° 50. Existencia en el Consejo Comunal con un sistema para el control, coordinación y toma de decisiones

¿Cuenta el Consejo Comunal con un sistema para el control, coordinación y toma de decisiones?	Valor	Porcentaje (%)
Si	29	94%
No	2	6%
Total	31	100%

Tabla N° 51. Realización de evaluación sobre las gestiones realizadas por los Consejos Comunales

¿Se realiza en el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	28	90%
No	3	10%
Total	31	100%

Tabla N° 52. Frecuencia con que realiza el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas

¿Con qué frecuencia realiza el Consejo Comunal evaluación sobre las gestiones realizadas?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	13	46%
Casi Siempre	15	54%
Nunca	0	0%
Total	28	100%

Tabla N° 53. Habilidad del Consejo Comunal para atraer y retener gente altamente creativa

¿Se cuenta en el Consejo Comunal con habilidad para atraer y retener gente altamente creativa?	VALOR	PORCENTAJE (%)
Si	24	77%
No	7	23%
Total	31	100%

Tabla N° 54. Grado de habilidad de los Consejos Comunales para atraer y retener gente altamente creativa

¿Cuál es el grado de habilidad con el que cuenta el Consejo Comunal para atraer y retener gente altamente creativa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	5	21%
Medio	18	75%
Bajo	1	4%
Nulo	0	0%
Total	24	100%

Tabla N° 55. Habilidad de los Consejos Comunales para manejar la inflación

¿Cuenta el Consejo Comunal con habilidad para manejar la inflación?	Valor	Porcentaje (%)
Si	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

Tabla N° 56. Grado de habilidad del Consejo Comunal para manejar la inflación

¿Cuál es el grado de habilidad con el que cuenta el Consejo Comunal para manejar la inflación?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	4	31%
Medio	9	69%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	13	100%

Tabla N° 57. Habilidad del Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante

¿Cuenta el Consejo Comunal con habilidad para responder a la tecnología cambiante?	Valor	Porcentaje (%)
Si	17	55%
No	14	45%
Total	31	100%

Tabla N° 58. Grado de habilidad del Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante

¿Cuál es el grado de habilidad con el que cuenta el Consejo Comunal para responder a la tecnología cambiante?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	7	41%
Medio	9	53%
Bajo	1	6%
Nulo	0	0%
Total	17	100%

Tabla N° 59. Velocidad de respuesta del Consejo Comunal a condiciones cambiantes

¿Cuál es la velocidad de respuesta del Consejo Comunal a condiciones cambiantes?	Valor	Porcentaje (%)
Alta	7	23%
Media	14	45%
Baja	7	23%
Nula	3	10%
Total	31	100%

Tabla N° 60. Habilidad técnicas y de manufactura del Consejo Comunal

¿Cuenta el Consejo Comunal con habilidades técnicas y de manufactura?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	26%
No	23	74%
Total	31	100%

Tabla N° 61. Grado de habilidad técnicas y de manufactura del Consejo Comunal

¿Cuál es el grado de habilidades técnicas y de manufactura con que cuenta el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	4	50%
Medio	4	50%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	8	100%

Tabla N° 62. Capacidad de innovación de los Consejos Comunales

¿Cuenta el Consejo Comunal con capacidad de innovación?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	39%
No	19	61%
Total	31	100%

Tabla N° 63. Grado de innovación de los Consejos Comunales

¿Cuál es el grado de innovación con que cuenta el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	4	33%
Medio	8	67%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 64. Nivel de tecnología de los Consejos Comunales

¿Cuenta el Consejo Comunal con un nivel de tecnología?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	26%
No	23	74%
Total	31	100%

Tabla N° 65. Nivel de tecnología de los Consejos Comunales

¿Cuál es el nivel de tecnología utilizado por el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	3	38%
Medio	5	63%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	8	100%

Tabla N° 66. Registro de patente en el Consejo Comunal

¿Cuenta el Consejo Comunal con algún registro de patente?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	13%
No	27	87%
Total	31	100%

Tabla N° 67. Coordinación e integración de los Consejos Comunales con otras áreas

¿Cuenta el Consejo Comunal con nivel de coordinación e integración con otras áreas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	24	77%
No	7	23%
Total	31	100%

Tabla N° 68. Nivel de coordinación e integración con otras áreas

¿Cuál es el nivel de coordinación e integración con otras áreas con las que cuenta el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	6	25%
Medio	16	67%
Bajo	2	8%
Nulo	0	0%
Total	24	100%

Tabla N° 69. Experiencia técnica de los voceros del Consejo Comunal

¿Cuentan los voceros del Consejo Comunal con la experiencia técnica necesaria?	Valor	Porcentaje (%)
Si	22	71%
No	9	29%
Total	31	100%

Tabla N° 70. Nivel académico de los miembros del Consejo Comunal

¿Cuál es el nivel académico de los miembros del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Universitario	23	74%
Secundario	20	65%
Primario	18	58%
Ninguno	3	10%
Otro	0	0%
Total	64	206%

Tabla N° 71. Importancia del nivel académico en el Consejo Comunal

¿Considera usted que para el Consejo Comunal es fundamental tomar en cuenta al nivel académico de sus miembros?	Valor	Porcentaje (%)
Si	25	81%
No	6	19%
Total	31	100%

Tabla N° 72. Importancia de la rotación de los voceros de los Consejo Comunal

¿Considera usted importante para el Consejo Comunal la rotación de sus voceros?	Valor	Porcentaje (%)
Si	29	94%
No	2	6%
Total	31	100%

Tabla N° 73. Sentido de pertenencia en los miembros del Consejo Comunal

¿Existe sentido de pertenencia en los miembros del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	25	81%
No	6	19%

Total	31	100%
-------	----	------

Tabla N° 74. La motivación en las actividades del Consejo Comunal

¿Cree usted que la motivación afecta las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	22	71%
No	9	29%
Total	31	100%

Tabla N° 75. Grado de motivación en las actividades del Consejo Comunal

¿Cuál es el grado de incidencia de la motivación sobre las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	4	18%
Medio	15	68%
Bajo	3	14%
Nulo	0	0%
Total	22	100%

Tabla N° 76. Retiro de miembros del Consejo Comunal

¿Se ha retirado algún miembro del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

Tabla N° 77. Acceso al capital

¿Cuenta el Consejo Comunal con acceso al capital cuando lo requiere?	Valor	Porcentaje (%)
Si	20	65%
No	11	35%
Total	31	100%

Tabla N° 78. Capacidad de endeudamiento de los Consejos Comunales

¿Cuenta el Consejo Comunal con capacidad de endeudamiento?	Valor	Porcentaje (%)
Si	1	3%
No	30	97%
Total	31	100%

Tabla N° 79. Rentabilidad dentro del Consejo Comunal que permita el retorno de la inversión

¿Existe algún tipo de rentabilidad dentro del Consejo Comunal que permita el retorno de la inversión?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	6%
No	29	94%
Total	31	100%

Tabla N° 80. Fondos internos en los Consejos Comunales

¿Cuenta el Consejo Comunal con fondos internos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	6%
No	29	94%
Total	31	100%

Tabla N° 81. Información financiera veraz y oportuna de los Consejos Comunales

¿Considera usted que el Consejo Comunal dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?	Valor	Porcentaje (%)
Si	20	65%
No	11	35%
Total	31	100%

Tabla N° 82. Estados financieros en los Consejos Comunales

¿En el Consejo Comunal se elaboran estados financieros?	Valor	Porcentaje (%)
Si	17	55%
No	14	45%
Total	31	100%

Tabla N° 83 Periodo de emisión de estados financieros por los Consejos Comunales

¿Cada cuanto tiempo el Consejo Comunal emite estados financieros?	Valor	Porcentaje (%)
Mensual	4	24%
Trimestral	3	18%
Semestral	0	0%
Anual	5	29%
Otro	5	29%
Total	17	100%

Tabla N° 84 Importancia de los estados financieros para el Consejo Comunal

¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Permiten conocer la situación financiera y económica de la organización	10	59%
Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la organización	6	35%
Permiten conocer las estrategias y tácticas organizacionales	1	6%
Total	17	100%

Tabla N° 85 Estado de flujo del efectivo en los Consejos Comunales

¿Se elabora el estado de flujo del efectivo en Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	35%
No	20	65%
Total	31	100%

Tabla N° 86 Importancia del estado de flujo del efectivo en los Consejos Comunales

¿Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante para el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Tabla N° 87 Análisis de costos en el Consejo Comunal

¿El Consejo Comunal realiza análisis de costos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Tabla N° 88 Grado de importancia del análisis de costos en el Consejo Comunal

¿Cuál es el grado de importancia para el Consejo Comunal realizar análisis de costos?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	17	74%
Medio	6	26%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	23	100%

Tabla N° 89 Acceso de los Consejo Comunal a organismos privados o públicos

¿Cuenta el Consejo Comunal con acceso a organismos privados o públicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	29	94%
No	2	6%
Total	31	100%

Tabla N° 90 Frecuencia de acceso a organismos privados o públicos

¿Con qué frecuencia accede usted a organismos privados o públicos?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	14	48%
Casi Siempre	11	38%
Poco	4	14%
Muy Poco	0	0%
Total	29	100%

Tabla N° 91 Participan de los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo

¿Participan todos los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	35%
No	20	65%
Total	31	100%

Tabla N° 92 Frecuencia de participación de los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo

¿Con qué frecuencia participan todos los miembros del Consejo Comunal en las actividades organizadas por el mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	6	55%
Casi Siempre	5	45%
Poco	0	0%
Muy Poco	0	0%
Total	11	100%

Tabla N° 93 Producción de algún producto en el Consejo Comunal

¿Se produce algún producto en el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	13%
No	27	87%
Total	31	100%

Tabla N° 94 Lealtad y satisfacción de la comunidad

¿Cuenta el Consejo Comunal con la lealtad y satisfacción de la comunidad?	Valor	Porcentaje (%)
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Tabla N° 95 Conoce a los miembros de la comunidad

¿Conoce a los miembros de la comunidad que abarca el Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%

Tabla N° 96 Grado de participación de la comunidad

¿Cuál es el grado de participación de la comunidad en las actividades del Consejo Comunal?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	4	13%
Medio	21	68%
Bajo	5	16%
Nulo	1	3%
Total	31	100%

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Diagnóstico Estratégico en los Consejos Comunales del Municipio Montes del Estado sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Bárcenas G. Rubén D.	CVLAC	13.836.644
	e-mail	darius.77@hotmail.com
	e-mail	
Malaver F. Diumarys E.	CVLAC	17.538.862
	e-mail	miromalinda@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

organización, consejos comunales, diagnóstico estratégico

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

Las organizaciones han tenido la necesidad de generar cambios estructurales en pro de su adaptabilidad y permanencia en la sociedad cambiante. Por lo que, actualmente las organizaciones juegan un papel fundamental en las actividades de cualquier país, y la que desee alcanzar los objetivos para las cuales fue creada y perdurar en el tiempo, debe contar con personas capaces de implementar estrategias para alcanzarlos y minimizar el impacto de los cambios que las afectan, y maximizar los que las favorecen, siendo imprescindible realizar diagnósticos estratégicos, para visualizar factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas), que pueden influir en la operatividad de la organización. Los Consejos Comunales en Venezuela son organizaciones de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, y entes gubernamentales. Cada consejo comunal es un representante sociopolítico estratégico con poder de participación directa en la autogestión y cogestión de las políticas públicas, de aquí la importancia de la estrategia en éstas. Sin embargo, hay evidencias de que, asumen un enfoque cortoplacista, más interesado en rendir cuentas al Estado que a la comunidad, apoyados en la toma de decisiones simplificadas ante situaciones trascendentes; y hasta ahora no han realizado diagnóstico estratégico, que guíe las decisiones y el accionar en beneficio de la comunidad. A tal efecto, el propósito de esta investigación está enmarcado en realizar un diagnóstico estratégico en los consejos comunales del municipio Montes del estado Sucre, que permitió encontrar amenazas y debilidades que incidan en las actividades desarrolladas en el mismo, y también identificar sus fortalezas y oportunidades, que dieron paso a la definición de acciones estratégicas que guíen a la eficiencia y eficacia.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra Damaris Zerpa de Márquez	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
Dra. Elka Malavé Ramos	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	elka.malave@gmail.com
	e-mail	
Dra. Rosmary Veltri Rosal	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.215.340
	e-mail	rosmary2807@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

Colocar fecha de discusión y aprobación:

2013	08	14
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado bárcenasmalaver.doc	Application/word

Alcance:

Espacial:

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados

Área de Estudio: Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUAPELO
Secretario



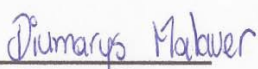
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

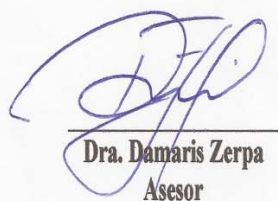
JABC/YGC/maruja

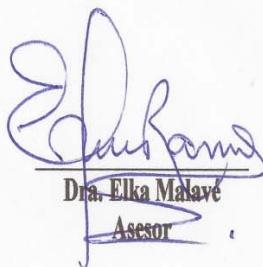
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

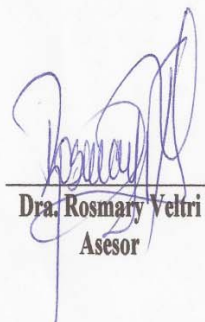
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.


Bárceñas Rubén
C.I. 13.836.644


Malaver Diumarys
C.I. 17.538.862


Dra. Damaris Zerpa
Asesor


Dra. Elka Malavé
Asesor


Dra. Rosmary Veltri
Asesor