

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

ESTRATEGIAS EMERGENTES DE GESTION COMUNITARIA EN LAS AREAS ADYACENTES A LOS PROYECTOS OPERACIONALES

Caso de Estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020

Autora: Gladys Elizabeth Pérez Jeréz

Tutora: MSc. Ana Iris Peña B.

BARINAS, NOVIEMBRE DE 2020

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Coordinación de Área de Postgrado

Maestría en Administración

Mención Gerencia y Planificación Institucional

ESTRATEGIAS EMERGENTES DE GESTION COMUNITARIA EN LAS AREAS ADYACENTES A LOS PROYECTOS OPERACIONALES

Caso de Estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones
Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020


Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en
Administración Gerencia y Planificación Institucional


Autora: Gladys Elizabeth Pérez Jeréz

C.I.: V-17.291.849

Tutora: MSc. Ana Iris Peña Becerra

BARINAS, NOVIEMBRE DE 2020


UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
 La Universidad que Siembra

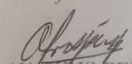

PRESAV
 PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS BARINAS UNELLEZ

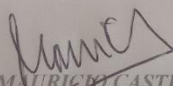
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL


ACTA DE ADMISIÓN

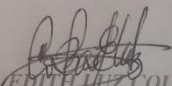
Siendo las 8:00 a.m. del 18 de Diciembre de 2020, reunidos en la oficina de la Dirección de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, los profesores: Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), Mauricio Castillo (Jurado Principal UNELLEZ) y Edith Luz Colina (Jurado Principal externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 5.156.932, y 13.682.577, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/44 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 44, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS EMERGENTES DE GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS ÁREAS ADYACENTES A LOS PROYECTOS OPERACIONALES. CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE GESTIÓN SOCIAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS, PDVSA DIVISIÓN BOYACA ESTADO BARINAS, AÑO 2020" presentado por la maestrante GLADYS ELIZABETH PEREZ JERÉZ, C.I.17.291.849, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 18 de Diciembre de 2020 a las 09:00 a.m.


Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



 Dra. ANA IRIS PEÑA
 C. I. N° 13.501.952
 (TUTORA)


 MSc. MAURICIO CASTILLO
 C. I. N° 5.156.392
 (Jurado Principal UNELLEZ)



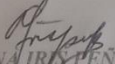

 MSc. EDITH LUZ COLINA
 C. I. N° 13.682.577
 (Jurado Principal Externo UFT)

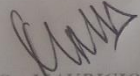

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ**
La Universidad que Siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

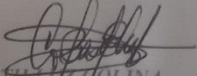
ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:00 a.m. del 18 de Diciembre de 2020, reunidos en la oficina de la Dirección de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, los profesores: Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), Mauricio Castillo (Jurado Principal UNELLEZ) y Edith Luz Colina (Jurado Principal externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 5.156.932, y 13.682.577, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/44 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 44 como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS EMERGENTES DE GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS ÁREAS ADYACENTES A LOS PROYECTOS OPERACIONALES. CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE GESTIÓN SOCIAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS, PDVSA DIVISIÓN BOYACA ESTADO BARINAS, AÑO 2020" presentado por la maestrante GLADYS ELIZABETH PEREZ JERÉZ, C.I.17.291.849 estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó APROBAR. El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


 Dra. ANA IRIS PEÑA
 C. I. N° 13.501.952
 (TUTORA)


 MSc. MAURICIO CASTILLO
 C.I. N° 5.156.392
 (Jurado Principal UNELLEZ)



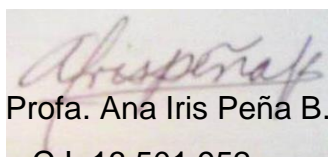

 MSc. EDITH LUZ COLINA
 C. I. N° 13.682.577
 (Jurado Principal Externo UFT)

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ana Iris Peña**, Venezolana, portador de la cédula de identidad N° 13.501.952, en mi condición de tutor del Trabajo de Grado, titulado **ESTRATEGIAS EMERGENTES DE GESTION COMUNITARIA EN LAS AREAS ADYACENTES A LOS PROYECTOS OPERACIONALES. CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE GESTIÓN SOCIAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS, PDVSA DIVISIÓN BOYACÁ, ESTADO BARINAS. AÑO 2020**, presentado por la ciudadana **Gladys Elizabeth Pérez Jeréz**, Venezolana portadora de la cédula de identidad N° 17.291.849, requisito parcial para optar al grado de **Magíster Scientiarum en Administración** mención **Gerencia y Planificación Institucional**, mediante la presente certifico que he leído el trabajo y considero reúne las condiciones necesarias para ser evaluado por el jurado examinador que se designe.

En Barinas, a los veintiocho días del mes de octubre del año 2020.

Nombre y Apellido:



Prof. Ana Iris Peña B.
C.I. 13.501.952

ÍNDICE

	pp.
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE GRAFICOS...	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Objetivos de la Investigación.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificación de la Investigación.....	21
1.4 Alcances y Limitaciones.....	
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	23
2.2 Bases Teóricas.....	27
2.3 Teorías que sustentan el Estudio.....	27
2.4 Bases Legales.....	54
2.5 Operacionalización de Variables.....	60
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de la Investigación.....	63
3.2 Diseño de la Investigación.....	65
3.3 Fases de la Investigación.....	65
3.4 Población.....	66
3.5 Muestra.....	66

LISTA DE TABLAS

TABLAS	
1. Operacionalización de la Variable	60
2. Criterios Confiabilidad Coeficiente de Alfa de Cronbach	69
3. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Procesos Administrativos	71
4. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Procesos Operativos	72
5. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Talento humano y técnico.	74
6. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Talento humano y técnico.	75
7. Distribución de la Frecuencia de la Variable: procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente técnico, para el Indicador: productos y servicios	76
8. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Cultura Organizativa	77
9. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente	78

Social, para el Indicador: Sinergia Institucional.	
10. Distribución de la Frecuencia de la Variable: procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Sinergia Institucional	80
11. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Gestión comunitaria	81
12. Distribución de la Frecuencia de la Variable: factibilidad en su dimensión: Técnica, para el Indicador: Autogestión	82
13. Distribución de la Frecuencia de la Variable: factibilidad en su dimensión: Técnica, para el Indicador: Desarrollo Integral Comunitario	83
14. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Alianzas, convenios ó acuerdos con instituciones públicas y privadas	84
15. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Alianzas, convenios y acuerdos con instituciones públicas y privadas.	86
16. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Alianzas, convenios y acuerdos con instituciones públicas y privadas	87
17. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Apoyo Gubernamental	88
18. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Apoyo intragerencial	89
19. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias	90

emergentes en su dimensión: Planeación, para el Indicador: Misión y visión organizacional	
20. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Planeación, para el Indicador: FODA	91
21. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: organización, para el Indicador: estructura organizacional	92
22. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Organización, para el Indicador: División del trabajo	93
23. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: Toma de decisiones	94
24. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: comunicación	95
25. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: motivación	99
26. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: liderazgo	100
27. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: control para el Indicador: seguimiento de desempeño	101
28. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Control, para el Indicador: verificación	102

29. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Control, para el Indicador: Acción correctiva	103
30. Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Control, para el Indicador: Mejoras continuas	104
31. Análisis FODA	115
32. Escenario Adecuación de los procesos internos	122
33. Escenario de Talento Humano	124
34. Escenario Vinculación con entes gubernamentales	126
35. Plan de acción Adecuación de los procesos internos	128
36. Plan de Acción de Talento Humano	131
37. Plan de Acción Vinculación con entes gubernamentales	133
38. Procedimientos para la Evaluación del plan estratégico emergente de gestión comunitaria	137

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICOS

1. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 1	76
2. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 2	77
3. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 3	78
4. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 4	79
5. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 5	80
6. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 6	81
7. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 7	82
8. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 8	83
9. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 9	84
10. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 10	85
11. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 11	86
12. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 12	87
13. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 13	88
14. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 14	89
15. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 15 y 16	92
16. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 17	93
17. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 18 y 19	96

18. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 20 y 21	97
19. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 22	98
20. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 23	99
21. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 24	100
22. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 25	101
23. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 26	101
24. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 27	102
25. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 28	102
26. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 29	103
27. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 30	104
28. Distribución porcentual de la respuesta aportadas para el ítem 31	105
29. Adaptación de los Modelos de competencias de: Bótelo (2014), y De la Ville (2006)	127

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ESTRATEGIAS EMERGENTES DE GESTION COMUNITARIA EN LAS
AREAS ADYACENTES A LOS PROYECTOS OPERACIONALES**

**Caso de Estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de
Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas.
Año 2020**

Autora: Gladys E. Pérez J.
Tutora: Ana Iris Peña Becerra
Año: 2020

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Proponer estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020. Investigación de naturaleza cuantitativa, de tipo proyecto factible, apoyada en un diseño de campo. Se tomó el 100% de la población como muestra. Como técnica se utilizó una encuesta y, como instrumento un cuestionario, estructurado con (31) ítems con escalamiento Lickert Para la confiabilidad se aplicó la fórmula de Coeficiente (α) Alfa de Cronbach, la validez a través de juicio de expertos. Como conclusiones se configuro un plan estratégico emergente de gestión comunitaria que vincula los escenarios:(a); Gestión de adecuación de los procesos internos: Orientado a facilitar el funcionamiento interno de la unidad de gestión social, a través de la revisión y análisis de la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la adecuación de cada fase que constituye el proceso administrativo, estos son: Planificación, organización, dirección, control y mejoras continuas, así como los procesos operativos y recursos

técnicos, (b) Gestión del talento humano: Orientado a generar estrategias que fortalezcan las capacidades y potencialidades individuales, así como el desarrollo de las competencias ligadas a la mejora del desempeño profesional y aprendizaje a lo largo de la vida profesional y personal de los integrantes de la unidad de gestión social, y; (c) Gestión de la vinculación con entes gubernamentales: Orientado a mejorar la gestión comunitaria, a través del establecimiento de adecuados vínculos con entes gubernamentales, la creación de alianzas, convenios y acuerdo institucionales que permita: sinergia institucional, participación de las instituciones del estado en materia social, intercambios de conocimientos y tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional, desarrollar programas sociales dirigidas a la atención integral de las comunidades

Palabras Claves: Estrategias Emergentes, Plan de Gestión Comunitaria.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual está llena de situaciones cambiantes y las instituciones y/o organizaciones encargadas de la gestión social juegan un papel importante en las comunidades, ya que el rol y las funciones que ellas ejercen es un elemento fortalecedor de la cultura y el desarrollo integral comunitario, por esta razón es importante que todas las organizaciones estén dotadas de herramientas estratégicas que puedan ser aplicadas a medida que avanza para que los miembros que la integran logren desenvolverse como sujetos facilitadores de los procesos de cambio en el entorno donde desarrollan las actividades socio comunitarias.

Es importante entonces, entender que una organización podrá funcionar adecuadamente siempre que exista una coherencia entre los distintos subsistemas que la integran, y entre estos con el entorno, por tanto se hace necesario fortalecer los procesos administrativos adaptándose a los medios y recursos con que se dispone, así como comprender los factores internos y externos que las componen para crear estrategias innovadoras que les permitan orientar su desempeño hacia la innovación, el contexto y la acción.

Cabe destacar que la gerencia estratégica es una herramienta muy interesante hoy en día, pues las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas y proactivas en la ejecución de las funciones para lo cual fueron creadas, En tal sentido se adopta un nuevo enfoque de estrategias emergentes que puedan ayudar a las organizaciones a adaptarse de manera más flexible a los aspectos prácticos de las cambiantes condiciones del entorno. Con esta estrategia no se asume un punto de destino ni una planificación. Por el contrario, el enfoque es que la estrategia surgirá y se desarrollará a medida que la organización.

Cabe destacar que la estrategia surgirá a medida que se descubre más sobre el medio ambiente y se evalúan los puntos de vista sobre el entorno y las necesidades de las comunidades, siendo un proceso de aprendizaje y adaptación.

A partir de esto, el presente trabajo de grado se plantea en proponer la creación de estrategias emergentes de gestión comunitaria, las cuales nacerán de la revisión y el análisis de los procesos actuales de la unidad de gestión social de la gerencia de operaciones exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas, propiciando así las herramientas que ayuden a desarrollar los diferentes planes, programas y actividades en aras de fortalecer las áreas de influencia de los proyectos operacionales.

Por lo tanto, el estudio se abordará bajo la modalidad de proyecto factible, que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un plan estratégico viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades presentes en las comunidades.

A tal efecto, se presentan los aspectos más resaltantes que se desarrollaran en la investigación haciendo énfasis en los constructos teóricos de apoyo, la metodología a seguir y las implicaciones del estudio. La investigación se desarrollará en seis (6) capítulos fundamentales a saber:

Capítulo I: Planteamiento del problema, consiste en que el investigador determina el tema y sus contenidos específicos, la formulación de los objetivos de la investigación. Asimismo contiene la descripción del tema, justificación donde se encabeza la problemática del estudio.

Capítulo II: Marco teórico, constituye el desarrollo organizado y sistemático de los antecedentes de la investigación y teorías que permiten sustentar el estudio. Igualmente comprende, el contexto legal, en el cual se discierne aspectos tales como: normativas que lo apoyan.

Capítulo III: Marco metodológico, contiene las orientaciones que le permiten al investigador prever, planificar y describir la naturaleza del estudio, el tipo de metodología, el método, selección de las unidades de análisis, técnicas de recolección de la información y el análisis e interpretación de los resultados.

El Capítulo IV. Referido al Análisis interpretación de los Resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

El Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Comprende las respuestas a las preguntas y objetivos de la investigación, sustentadas en los resultados obtenidos en ella, así como la formulación de las sugerencias en atención a las conclusiones del estudio.

El Capítulo VI. La Propuesta. Referido a la alternativa de solución al problema objeto de estudio .En el desarrollo del mismo se encuentra definida la propuesta, a través de los siguientes aspectos: Presentación, objetivos, contenido, justificación, factibilidad y validación de la misma.

Finalmente se incorporan las referencias bibliográficas; cada uno de estos capítulos ha sido desarrollado, por razones didácticas, teniendo presente las consideraciones técnicas y metodológicas pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento y formulación del problema

La dinámica del mundo actualmente, requiere que las organizaciones sociales cuenten con mecanismos confiables de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación para poder así asegurar la sostenibilidad y viabilidad económica, política y social. Ante esta premisa, se hace imperativo destacar el papel preponderante de quienes las dirigen, el talento humano y los procesos que la integran, ante los escollos que limitan las acciones para alcanzar los objetivos dentro de la organización.

Por tanto, en varias experiencias internacionales (México, Colombia, Canadá, Nueva Zelanda, otros) se observa que a nivel de las organizaciones se aplican varios de los elementos de la planificación estratégica, tales como construcción de visión, delimitación de objetivos estratégicos, indicadores y metas para el seguimiento y monitoreo de las metas nacionales; apoyando los procesos de definición de los planes nacionales de desarrollo o la definición de las prioridades y ejes estratégicos de desarrollo de mediano y largo plazo.

Sobre estos escenarios la planificación se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno.

En concordancia a lo expuesto anteriormente (Figuroa, 2005, pp.11) expone que “la planificación permite simular el futuro sobre el papel, permitiendo tomar mejores decisiones sobre lo que, hacer ahora, sobre las

oportunidades y amenazas futuras, en lugar de esperar a que los acontecimientos se precipiten”

En el caso de Venezuela, la planificación marca una pauta importante, en un proceso social y evolutivo, producto de las diversas estrategias del actual gobierno, dirigidas a la planificación de las políticas públicas, a fin de crear un modelo de administración centralizada y descentralizada, donde todas las instituciones del estado deben estar encaminadas al plan nacional para contribuir en una sinergia al logro de los objetivos y metas establecidas.

En esta perspectiva (Zambrano,2001, pp. 33) resalta que este novedoso paradigma de planificación más que un método es una forma diferente de hacer gobierno, implica que el estado y el gobierno, conjuntamente con las organizaciones tengan una visión compartida de país, requiere procesar los problemas de la realidad y ser mucho más eficientes en su abordaje y solución.

De tal manera, ante el planteamiento anterior la planificación estratégica en las organizaciones es vista como una herramienta de gestión que permite comprender mejor el funcionamiento, cultura, procesos, misión y estrategias, así como el ambiente interno, donde los miembros necesitan saber y superar para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proporcionan

Por ello, las organizaciones trazan un plan estratégico a partir del cual se desarrolla el plan anual. Por lo general, aquí es donde el equipo ejecutivo contribuye a la estrategia o en algunos casos, ejecuta un ciclo en el que el siguiente nivel de gerentes desarrolla sus partes de la estrategia y estas se integran en el plan anual; evaluando la organización, sus entornos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, seguida del desarrollo de nuevas estrategias y planes.

Desde esta perspectiva se hace necesario que dichas instituciones cuenten con las herramientas necesarias y los procesos administrativos bien definidos, ya que no son estáticas y son afectadas constantemente por los cambios en los diversos factores internos y del entorno, de allí la necesidad de adaptarse continuamente al contexto.

Bajo este esquema, surgen las estrategias emergentes, la cual identifican la intención de acción en una organización. Cualquier negocio puede apoyarse en una de ellas y aplicarla en sus operaciones diarias. Sin embargo, es más probable que ocurran en grandes corporaciones.

En tal sentido, la estrategia emergente está compuesta por un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial. La adopción de la estrategia puede ayudar a una organización a adaptarse de manera más flexible a los aspectos prácticos de las cambiantes condiciones del entorno. Este enfoque sigue siendo estratégico, aunque no deliberado. Con esta estrategia no se asume un punto de destino ni una planificación. Por el contrario, el enfoque es que la estrategia surgirá y se desarrollará a medida que la organización avance.

La estrategia surge a medida que se descubre más sobre el medio ambiente y se evalúan los puntos de vista sobre el mundo, las necesidades de los beneficiados, propuestas e intenciones. Es un proceso de aprendizaje y adaptación, dependiendo de lo que la organización encuentre frente a sí, siendo más realista que la deliberada.

Bajo estas premisas la siguiente investigación toma a la estrategia emergente como un nuevo instrumento de planificación ajustada a los medios y a la realidad con que se cuenta, sin dejar a un lado la planificación estrategia o deliberada.

Actualmente, Venezuela transita una difícil realidad, cuya consecuencia más evidente se relaciona con el déficit presupuestario asignado a las

organizaciones, lo que acarrea un retraso en el desarrollo social y económico de la nación; además de ello las instituciones asignadas para ejercer el desarrollo social se encuentran trabajando de forma aislada unas de otras, aun cuando ejercen funciones similares en áreas comunes y algunas veces siendo afectadas por los cambios constantes del entorno, por lo cual no se logra cumplir con las actividades.

El estado Barinas, no escapa de esta realidad, aun cuando se caracteriza por ser un área con explotación petrolera y en donde la Gerencia de Operaciones Exploratorias, a pesar de cumplir con el plan de negocios de la corporación, como primer eslabón en la cadena de la industria petrolera, tiene como principal objetivo a nivel social, el disponer para el pueblo (comunidades organizadas) el mayor bienestar comunitario.

Bajo estas perspectivas se evidencia que la unidad de gestión social asignada para la atención comunitaria, no dispone de recursos para cumplir con los compromisos en materia de infraestructura social y proyectos socio productivos en las áreas de influencia de los proyectos exploratorios, los cuales surgieron del análisis del entorno (comunidades), y el diagnóstico de necesidades; Por las diferentes razones no es posible la ejecución de los proyectos sociales iniciados en años anteriores, convirtiéndose en obras inconclusas en las diferentes comunidades. Aunado a esto no se ha logrado consolidar un plan de trabajo con las instituciones sociales del estado que hacen vida en las áreas de influencia petrolera, que permita viabilizar los requerimientos generados por las comunidades a través de los planes de inversión comunal llevados a cabo por el ejecutivo nacional.

Estas deficiencias de los procesos administrativos, operativos y técnicos de la organización, así como los recortes presupuestarios y la falta de sinergia interinstitucional con entes del estado tienen como resultado, la no ejecución de un plan con instituciones articuladas, la no culminación de los proyectos de infraestructura social, y la no incorporación de las nuevas

propuestas y requerimientos comunitarios en los planes de inversión social que lleva a cabo el ejecutivo nacional; lo que conduce a un descontento en las comunidades motivado al no cumplimiento de los compromisos adquiridos desde años anteriores, y a los requerimientos actuales, por lo que las causas que evidencian el problema se debe a lo siguiente:

- a) Los procesos administrativos y operativos y técnicos que constituyen la unidad de gestión social se encuentran paralizados, motivado a la falta de una reestructuración acorde a la situación actual que lleva la organización.
- b) La no aprobación de recursos financieros para la culminación de compromisos pendientes con las comunidades (obras inconclusas).
- c) Inexistencia de un plan de trabajo con las instituciones sociales del estado que hacen vida en las áreas de influencia petrolera, es decir la unidad no ha logrado viabilizar los requerimientos generados por las comunidades a través de los planes de inversión comunal llevados a cabo por el ejecutivo nacional.
- d) Logística limitada para la articulación Interinstitucional.

Lo anteriormente descrito trae como consecuencia la no culminación de los proyectos sociales, los compromisos pendientes siguen sin tener una respuesta asertiva hacia los beneficiarios en las comunidades, La limitación de recursos para asistir a las comunidades e instituciones del estado por parte de los miembros de la organización, repercute en la integración PDVSA-Instituciones- Comunidad.

Las circunstancias anteriores pueden llevar al decaimiento total de los procesos de la unidad de gestión social, lo que impide el desarrollo de nuevas actividades que garantice la seguridad y un ambiente armónico de trabajo en las áreas donde se llevan a cabo los proyectos operacionales (exploratorios y sísmicas) de la gerencia de operaciones exploratorias. Esta

situación hace necesario la revisión de los procesos internos en la unidad que conlleve a la generación de estrategias emergentes de gestión comunitaria, que involucre a todas las instituciones del estado y comunidad organizada en los procesos socio comunitarios, generando compromiso y responsabilidad entre las partes en la implementación de políticas socio – comunitarias.

Es por ello que la investigadora considera que existe suficiente evidencia, para plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos, operativos, técnicos y el talento humano que conforman la unidad de gestión social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias de PDVSA División Boyacá en Barinas Estado Barinas?

¿Es factible la elaboración de estrategias emergentes de gestión comunitaria en las comunidades áreas de influencias de los proyectos exploratorios de la empresa petrolera en el municipio Barinas Estado Barinas?

¿Cómo se llevarán a cabo las estrategias emergentes de gestión comunitaria?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020

1.2.1 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos, operativos, técnicos y el talento humano de la Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020
2. Determinar la factibilidad técnica e institucional en la implementación de estrategias emergentes de gestión comunitaria.
3. Elaborar estrategias emergentes de gestión comunitaria, adscritas a la Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Gerencia de Operaciones Exploratorias, como primer eslabón de la cadena de la industria petrolera, atiende a las comunidades rurales que se encuentran constituidas en las adyacencias donde se ejecutan las operaciones, para lo cual la unidad de gestión social adscrita a la misma, tiene como principal función generar las condiciones necesarias para contribuir al desarrollo integral de las comunidades, en corresponsabilidad con los diversas instituciones del estado de carácter social que constituyen las áreas a ser atendidas.

Con base a lo descrito anteriormente, se requiere que la unidad de gestión social cuente con los procesos y procedimientos de trabajo, acorde a los recursos disponibles para hacer viables cada una de las actividades que realiza, a su vez pueda diseñar planes y programas que vayan en beneficio de atención a las comunidades. Por lo tanto, con la propuesta se pretende fortalecer los procesos de trabajo de la unidad de gestión social adaptándose a los medios y recursos con que se dispone, generando estrategias emergentes que permitan la sinergia e integración interinstitucional, tomando en consideración los cambios constantes del entorno, logrando llevar bienestar social a las comunidades que son áreas de influencia de la estatal petrolera.

Basados en las necesidades anteriores, el siguiente estudio constituye un aporte valioso ya que la unidad de gestión social, procura fortalecer su acción social mediante estrategias emergentes que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, a través del uso adecuado de los recursos disponibles, con un alto grado de responsabilidad, ya que en la medida en que se desarrollen los procesos socio comunitarios, se contribuirá a impulsar el desarrollo económico y social de la comunidad.

La investigación pretende beneficiar a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, específicamente la Unidad de Gestión Social, debido a que le proporcionará las estrategias que deben llevar a cabo durante todo el proceso de su planeación bajo estrategias emergentes, identificando aquellos elementos que han sido exitosos y también los que deben ajustarse para que sean más efectivos. Con base en los hallazgos, la organización podrá implementar acciones correctivas o de mejoramiento para alcanzar sus objetivos que redunden en la calidad del servicio ofrecido, la optimización de los recursos y una mayor satisfacción de sus beneficiarios.

Cada uno de estos aspectos son los que abordan la propuesta de estrategias emergentes para la gestión comunitaria, lo que hace relevante la investigación puesto que brindará a los integrantes de la unidad de gestión social herramientas necesarias que fortalezca la atención comunitaria a través de la adecuación de sus procesos internos acorde con la realidad, articulación interinstitucional y gestión comunitaria, sirviendo como plan de trabajo a realizarse en las comunidades áreas de influencia petrolera, aportando también antecedente de investigación para estudiantes de postgrado de la UNELLEZ.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se explica todo lo concerniente al marco teórico el cual es trabajado desde los objetivos específicos. Según lo expuesto por Arias (2012), este capítulo de la investigación “es el producto de la revisión documental- bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación a realizar”.

También se puede decir que es el cúmulo de información existente, que contribuye a explicar el problema y su estructura de la siguiente manera: Antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, términos básicos.

Por lo tanto, es la exposición de teorías, enfoques teóricos, antecedentes e investigaciones que se consideren pertinentes para enrumbar el estudio constituyen una forma de encontrarle sentido a la investigación que se realiza, desde un cimiento que parte propiamente de la realidad científica.

2.2. Antecedentes de la Investigación.

El tema de esta investigación ha sido objeto de estudio y análisis a partir de diversos autores en investigaciones previas, quienes a través de sus hallazgos y las respuestas a sus interrogantes han generado grandes aportes. En este sentido y en virtud, a lo anterior Arias, (2012), sostiene que los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). De igual forma están vinculadas con el sujeto u objeto de investigación.

Al realizar la revisión documental se encontraron los siguientes antecedentes que guardan estrecha relación con la investigación considerado el objeto de estudio:

Los antecedentes investigativos que se consideran son:

A nivel internacional Ruiz (2018), en su trabajo de investigación titulado “aproximación a la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos”: análisis de estudio múltiple de casos. México. Investigación que tuvo como objetivo fue conocer los procesos de formulación de estrategias emergentes, definiendo sus fuentes y resultados. Para el análisis se plantean semejanzas y diferencias en los tres elementos: fuentes de estrategias emergentes, procesos de formulación, y resultados del desarrollo de estrategias emergentes en la institución.

Para esta investigación se utilizó el contraste en estudios de caso múltiples, el cual ayuda a entender un fenómeno social complejo al contrastar lo que sucede en la realidad de las instituciones educativas. Cada caso fue desarrollado por estudiantes de postgrado (uno por caso), en el cual se abordan los siguientes niveles educativos: • Dos instituciones de educación básica. • Dos instituciones de educación superior.

Este estudio se vincula a la presente investigación sustentando las bases teóricas en cuanto al significado de las estrategias emergentes De igual manera, el escenario metodológico sirvió de sustento para guiar el recorrido investigativo de la propuesta a presentar.

A nivel Nacional, Agudelo (2017), en su trabajo denominado: “Proceso de formulación de estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje organizacional” instituto de educación básica” Colegio Montessori” de la ciudad de Medellín (Colombia). Investigación con enfoque cualitativo a partir de un estudio de caso, investigación de tipo descriptiva; apoyada en un diseño de campo y desde el marco metodológico para la recolección de la

información se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación participativa y análisis de documentos.

Como conclusión el autor estimó que en esta institución hay gran empleo de estrategias emergentes, las cuales surgen de la necesidad de responder a las demandas del entorno con el ánimo ya sea de corregir, estandarizar o mejorar el desempeño de la organización. Finalmente, los hallazgos reportan que cuando los resultados de las estrategias emergentes han sido positivos, la organización los incorpora en su vida cotidiana, teniendo así un lugar importante en el aprendizaje organizacional.

La investigación proporciona un aporte significativo desde el aspecto conceptual para el desarrollo del presente estudio, haciendo referencia a la gerencia estratégica como herramienta para llevar a cabo una gestión más eficiente en las organizaciones; toma como referente la implementación de estrategias emergentes para llevar a cabo los procesos de planificación, ya que el investigador busca revisar los procesos actuales de la unidad gestión social, identificando sus fortalezas, oportunidades y amenazas, lo cual permitirá el diseño de estrategias emergentes de gestión comunitaria.

Así mismo Pérez (2017), en su investigación titulada “estrategias emergentes para la gerencia financiera de empresas de producción social (EPS)” Estado Zulia, tuvo como objetivo de establecer estrategias gerenciales emergentes que podrán servir como elementos para obtener la sostenibilidad y autonomía financiera en este tipo de empresas, tomando en consideración las que prestan servicio a la industria petrolera de la Península de Paraguaná. La metodología de la investigación implicó un diseño de campo, transaccional, aplicándose un cuestionario validado por expertos, a treinta (30) gerentes de este tipo de organizaciones. Entre los resultados se obtuvo que estas EPS deben manejar su sostenibilidad para la gerencia financiera de acuerdo a un plan y control financiero, a su vez, debiendo

mejorar para cumplir el fin para el cual fueron creadas: la responsabilidad social y participación hacia la comunidad.

Este estudio se vincula con la presente investigación en cuanto a que se puede establecer que, en este tipo de organizaciones (EPS) se hace factible la implementación de la estrategia emergente de capacidad organizacional como la más adaptable para mejorar la sustentabilidad y autonomía para la gerencia financiera de las mismas. Finalmente, se recomienda formar mancomunidades asociadas a la inversión e innovación y tecnología en esta estrategia asociativa.

A nivel regional Pérez (2013), en su trabajo de grado titulado “El petróleo y las demandas sociales de la comunidad” (Caso Distrito Framolac 2006-2012), el desarrollo del estudio se enmarca en la línea de investigación “Sociología Política y de la Gestión Pública”, del Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos (CESA), de la Universidad del Zulia (LUZ). El cual tuvo como objetivo analizar la actuación de PDVSA como actor social en la relación Petróleo-Planes-Sociedad, a partir de la implementación del Plan Siembra Petrolera, utilizando como caso de estudio el Distrito Framolac, adscrito a PDVSA Occidente, en el periodo 2006-2012. Dicha Investigación de tipo cuantitativo, se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, estudio de casos.

Como conclusión el autor estimó que la investigación proporciona un aporte significativo para el desarrollo del presente estudio, tomando como base los lineamientos enmarcados en el plan siembra petrolera para que través de la gestión pública, se proporcione bienestar social a las comunidades y áreas de influencia de la empresa petrolera PDVSA.

En resumen, se puede decir que los hallazgos encontrados por las investigaciones citadas, impera la necesidad de proponer un proceso de planeación estratégica bajo estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de

Operaciones Exploratorias de la División Boyacá. Año 2018. Por lo tanto, con la propuesta se pretende fortalecer los procesos de trabajo de la unidad de gestión social adaptándose a los medios y recursos con que se dispone generando propuestas que permitan llevar bienestar social a las comunidades que son áreas de influencia de la estatal petrolera.

2.3. Bases Teóricas

Las bases teóricas, orientan o suscitan teóricamente la investigación que se este llevando a cabo como objeto de estudio, sirve de guía al investigador para que este se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original.

Las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado.” (Arias; 2012 p.107)

Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. La misma está conformada por: Estrategias emergentes y Gestión comunitaria desglosado con sus respectivas dimensiones e indicadores.

2.3.1. Gerencia estratégica

Martínez y Rodríguez (2008) hacen un aporte en la definición de la Gerencia estratégica, lo cual expresa que:

“La Gerencia estratégica son todas aquellas acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones que orientan a la organización a ser proactiva y que le permiten cumplir sus metas en el corto y largo plazo. La formulación de estrategias permite identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y el planteamiento de sus misiones” (P8).

Por lo antes expuesto, la gerencia estratégica se constituye una herramienta fundamental para la organización, cuya función ayuda al direccionamiento de la gestión, permitiendo a los administradores tomar las acciones coherentes y decisiones acertadas en los procesos de trabajo que se quieren desarrollar, así como sugerir nuevos planteamientos o soluciones a problemas pudiendo responder a las demandas que genera el entorno

Por su parte González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019 p6) Expresan que la gerencia estratégica es la encargada de definir misiones, visiones y objetivos, políticas y estrategias como parte del sistema gerencial de una organización, apoyado sin lugar a dudas en la diagnosis del contexto en el que se encuentran inmersas las organizaciones y complementado con el análisis minucioso de elementos internos que forman parte del sistema de gestión de las organizaciones.

Se observa claramente que la gerencia estratégica se encuentra presente en todos los procesos que lleva a cabo la organización, en donde el diagnostico organizacional se hace necesario para conocer el estado actual del contexto y permite definir qué estrategia se va a utilizar.

En la actualidad la gerencia estratégica es considerada para las organizaciones como una expresión que involucra inteligencia, innovación; así como una acertada canalización y explotación de la información. Los cambios en el entorno ha desencadenado una evolución en la forma de decidir y administrar los recursos disponibles; por lo tanto se ha presentado un crecimiento importante en la necesidad de crear estrategias que se adapten a cada contexto.

Por las consideraciones anteriores, trataremos algunos tópicos importantes en cuanto al término estrategia.

2.3.2 Estrategia

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar en el cual se dice que tuvo su origen, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. En la presente investigación se hará énfasis en enunciados concernientes a la estrategia como herramienta de gestión para la organización.

Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993) hacen un aporte en cuanto a la definición de estrategia, lo cual expresa que:

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece las secuencias coherentes de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y formular con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno”.(p5)

En efecto, la estrategia se constituye una herramienta de gestión para la organización, cuya función más importante se basa en la ejecución de una serie de acciones planificadas que orientan en la toma de decisiones responsables para administrar los recursos y coordinar los esfuerzos frente a un escenario específico.

Para Prieto Herrera (2003), la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En toda organización, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro qué es lo que se espera o se desea, y hacia dónde

se quiere llegar para poder dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos.

De igual manera Contreras E. (2013) p 3. Expresa que la estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

Cabe decir que, los dirigentes de una organización requieren plantearse estrategias que estén acorde con la realidad, tomando en consideración las condiciones cambiantes del entorno y es normal que deban ajustar sus planes para responder eficazmente a las nuevas necesidades y así poder alcanzar los objetivos propuestos.

No obstante, se resalta que las organizaciones en la actualidad se desarrollan en un ambiente lleno de incertidumbre donde resolver lo emergente se hace frecuente y requieren estar preparadas con estrategias que se adapten a los cambios permanentes del entorno.

Es evidente entonces que las organizaciones siempre se proponen a diseñar el futuro de manera intencionada, más la necesidad de explorar gradualmente, aprender y adaptarse a una realidad que se revela, hace necesario la creación de estrategias emergentes que acompañen a las estrategias deliberadas (entendiéndose como estrategias deliberadas a aquellas que son reflexionadas y como estrategias emergentes a aquellas que surgen de la necesidad de resolver una situación imprevista) no solamente para que coexistan, sino que sean complementarias entre sí, como es la situación planteada del caso en estudio de la presente investigación.

Después de lo anterior expuesto, se hace necesario conocer aspectos referentes a las estrategias deliberadas para comprender porque la presente

investigación destaca a las estrategias emergentes para dar solución a la problemática planteada.

Al respecto Martin J. (2018, p4) hace un aporte tomado de las teorías de Henry Mintzberg, en cuanto al significado de la estrategia deliberada y la estrategia emergente

2.3.2.1 La estrategia deliberada proporciona enfoque y un plan. La organización explora el contexto, sabe por qué quiere lograr el objetivo final, comprende los pasos que debe seguir para llegar a donde quiere llegar. Sin embargo, corre el riesgo de ser víctima de su rigidez y sucumbir a los empujes de un entorno cambiante.

Muchas organizaciones trazan un plan estratégico a partir del cual se desarrolla el plan anual. Por lo general, aquí es donde el equipo ejecutivo contribuye a la estrategia o, en algunos casos, ejecuta un ciclo en el que el siguiente nivel de gerentes desarrolla sus partes de la estrategia y estas se integran en el plan anual.

De cualquier forma, hay una evaluación anual de la organización, sus entornos, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, seguida del desarrollo de nuevas estrategias y planes.

Este es un enfoque clásico de estrategia deliberada. Se establece una dirección y se transita a lo largo de ella. La entidad se centra en seguir la estrategia una vez que ésta ha sido elegida y puesta en marcha. La estrategia deliberada asume que, al ponerla en marcha, se dispone de toda la información y se tiene el control total del destino marcado. No contempla cambios o imprevistos que perturben la ruta marcada, a través del mercado, hacia un punto elegido.

2.3.2.2. La estrategia emergente.

Según Martin J. (2018, p4) se define como un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial. Por ejemplo, aunque no sea intencional, la adopción de una estrategia emergente puede ayudar a una organización a adaptarse de manera más flexible a los aspectos prácticos de las cambiantes condiciones del mercado. Este enfoque sigue siendo estratégico, aunque no deliberado. Con esta estrategia no se asume un punto de destino ni una planificación. Por el contrario, el enfoque es que la estrategia surgirá y se desarrollará a medida que la organización avance.

En tal sentido, los señalamientos de Baena (2020), establecen lo siguiente:

El proceso consiste en aprender y sentir el camino a seguir. La visión cambia con la realidad. No hay un enfoque correcto, sino que se prueban formas de avanzar. La estrategia surge a medida que se descubre más sobre el medio ambiente y se evalúan los puntos de vista sobre el mundo, las necesidades de los clientes, propuestas e intenciones. Es un proceso de aprendizaje y adaptación.

Interpretando al autor en su planteamiento, nos da cuenta que el proceso también requiere más aportaciones del equipo de trabajadores y colaboradores de una organización, que permitan experimentar y generar nuevas oportunidades. La estrategia emergente, en gran medida, depende de lo que la organización encuentre frente a sí y, por esa razón, es más realista que la deliberada.

Incertidumbre: Realidad Emergente.

El conjunto de realidades que tienden a sacarnos de nuestra área de confort, porque no responden a nuestras rutinas organizativas o personales. A tal efecto Fernández (2004) opina que la incertidumbre puede producir desconcierto y desánimo. Los movimientos en los mercados, en las coordenadas en las que estamos habituados a decidir, provocan desasosiego, porque lo que hasta ayer hacíamos hoy quizá no sirve. De acuerdo con Daft (2007) la incertidumbre es la diferencia existente entre la información necesaria y la información disponible en todo proceso de decisión. También podemos entender por incertidumbre la situación en la que conocemos los resultados posibles a los que llegar, pero desconocemos las probabilidades de que se materialicen cada uno de ellos. para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento). Con estos parámetros, consideramos que pensar en un modelo de gestión estratégica implica pensar en un modelo de gestión de la incertidumbre para generar organizaciones flexibles y competentes. Siguiendo este razonamiento, gestionar la incertidumbre se convierte en una cuestión clave para el destino de la organización. Esta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa. Cómo desarrollar modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno

Bajo este enfoque de estrategias emergentes se hace necesario conocer los procesos de gestión, así como también los aspectos internos y externos presentes en la organización como base fundamental para la generación de nuevas estrategias ajustadas a la realidad; por lo que hace indispensable que los administradores estén escudriñando continuamente el entorno.

Por consiguiente, el objeto de la presente investigación resalta en el diagnóstico de los procesos administrativos, operativos, técnicos que lleva a cabo la unidad de gestión social (caso de estudio), así como la gestión del talento humano, que permitan establecer un conjunto de acciones o condiciones necesarias para la puesta en marcha de una propuesta dirigida a la gestión comunitaria bajo el enfoque de estrategias emergentes.

En consecuencia, si los directivos o encargados de desarrollar las estrategias no tienen el pleno conocimiento de lo que significa la organización, su función y los elementos que la componen, de seguro las decisiones tomadas no van a ser las mejores y existe la probabilidad de que sea un fracaso todo lo que se realice.

Por lo tanto, sobre la base de las consideraciones anteriores, trataremos algunos tópicos producto de los indicadores de cada una de las variables en estudio que a continuación se reseñan:

3. Organización.

Al respecto Chiavenato I. (2006, p148) hace un aporte tomado de las teorías clásicas de Henry Fayol, en cuanto al significado de organización desde dos perspectivas:

3.1. Organización como entidad social, Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), entre otros. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros.

3.2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y

control). En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Cabe resaltar que en la presente investigación el concepto de organización es utilizado desde sus dos perspectivas, ya que el primero se adapta a la unidad de Gestión Social como organización social (caso de estudio de la presente investigación); el segundo concepto hace mención a los procesos administrativos de la unidad de Gestión Social, como ente público.

Con referencia a lo anterior, Córdova L. Rebeca (2012 p.52)

Plantea que “una organización como entidad social (empresa) es un sistema, porque cuenta con un conjunto de partes (departamentos) y elementos (recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros) organizados y relacionados que interactúan entre sí, para producir y/o prestar de bienes ó servicios. Los sistemas para obtener el producto final deben de seguir una serie de pasos que en administración se conoce como proceso administrativo”.

Tomando en consideración lo aportado por el autor, es importante resaltar que para que una organización pueda constituirse como tal y asegurar la sobrevivencia, es necesario que posea algún tipo de reglas que regulen el comportamiento, que establezcan una diferenciación entre las funciones y determinen facultades y responsabilidades de los miembros

De todo esto se desprende que, el proceso administrativo se encuentra presente en todos los niveles, en otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (Chiavenato, 2006 p70)

3.3. El proceso administrativo

Según, Hurtado, D (2008) define el proceso administrativo como una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales. La importancia del proceso administrativo radica en la previsión de los fenómenos futuros y el control de los recursos en forma sistemática y ordenada. Es imprescindible que las reglas, políticas y/o actividades de cada proceso administrativo se aplique de forma efectiva y simple, y en línea con los objetivos de la organización.

Al respecto Córdova (2012), define los procesos administrativos de la siguiente forma:

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean. Las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control. (p.56).

En este mismo orden a continuación se define la Planeación según Córdova (2012). Como lo siguiente:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

Adicionalmente, la autora expresa que las actividades más importantes de la planeación son las siguientes:

- Definir los propósitos, pronósticos, objetivos y estrategias a seguir.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Elaborar los programas para lograr los objetivos.
- Elaborar presupuestos
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Establecer el plan general.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) hacen un aporte en cuanto al proceso de planeación, los cual expresan que:

“La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la organización y del talento humano, pues permite identificar y aprovechar las oportunidades externas, y al mismo tiempo minimiza el efecto de la amenaza. La planeación ofrece a una empresa la posibilidad de adaptarse a mercados cambiantes y poder trazar su rumbo desarrollándose como una organización proactiva más que reactiva” (p11).

Por su parte Marcó, Loguzzo y Fedi (2016 p.123) expresan que el planeamiento estratégico comienza con una etapa de inteligencia que implica la definición de la misión y la visión de la organización, y el análisis de la situación interna y externa de la organización (análisis FODA), para lograr definir la estrategia que guiará las acciones de toda la organización.

La misiones la declaración formal de los objetivos trascendentes y fundacionales de la organización, contesta el porqué y el para qué de su existencia.

La visión es una visualización de una situación futura y deseable, se trata de lo que la organización quiere ser y quiere lograr en el futuro. Es una imagen proyectada que busca motivar las acciones y el buen desempeño de las personas que trabajan en la organización.

3.4. Objetivos y metas.

Todas las acciones organizacionales se encuentran articuladas dentro de un plan, en el cual se detallan, entre otros elementos, los objetivos a perseguir y los caminos para alcanzarlos. Un objetivo es un estado futuro de cosas que la organización espera alcanzar en un tiempo específico.

3.5. Matriz FODA

Según (castellano pp. 50) la define como “una Herramienta empleada para la planificación estratégica, y sus siglas derivan de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se conoce como Matriz DAFO o Matriz FODA. Previa a su elaboración, se deben levantar los factores internos y externos de éxito, y se agrupan en las categorías señaladas”.

Su origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación conducida por un equipo de trabajo del Stanford ResearchInstitute, cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas.

3.6 El análisis FODA.

Según, Marcó, Loguzzo y Fedi (2016 p.132, 133) Este análisis distingue los aspectos favorables y desfavorables de una organización cruzándolos con los factores internos y externos de ella. De esta manera, conforma una matriz con dos filas y dos columnas.

En el aspecto interno, apunta a la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, actuales y potenciales, para poder cumplir con sus objetivos. Obviamente, las fortalezas hacen referencia a los elementos positivos (recursos materiales e inmateriales, tales como capacidades operativas, solvencia financiera, una buena imagen corporativa, recursos humanos altamente comprometidos, un buen clima laboral, responsabilidad ambiental). Las debilidades hacen referencia a los elementos internos que obstaculizan el buen desempeño de la organización (atraso tecnológico, altos niveles de incobrabilidad de los clientes, poco reconocimiento institucional por parte de la población, dificultades de acceso a los medios de comunicación). Las oportunidades y amenazas son elementos que afectan o pueden afectar a la organización, pero que pertenecen al entorno. Ejemplos de oportunidades son segmentos no explotados del mercado, demandas no satisfechas por otra organización, posibilidad de establecer redes de cooperación con otras organizaciones, aumentos consumo, Ejemplos de amenazas son la posibilidad de entrada de nuevos competidores, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en los factores económicos.

3.7. Dirección:

Según Chiavenato I. (2006, p119) hace un aporte tomado de la teoría administrativa, acotando que es el nuevo papel del administrador, saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas, y debe dejar de ser el gerente autocrático e impositivo para ganar la aceptación de las personas y su compromiso con la organización.

Dado que el éxito de la organización depende directamente de las personas, el trabajo básico del administrador consiste en lidiar con las personas que forman parte de la organización, la clave del éxito organizacional está en las personas y en el liderazgo.

Por consiguiente, Córdova L. Rebeca (2012 p.59) expresa que la etapa de dirección es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad.

Además, la autora hace un aporte, en cuanto a las actividades más importantes de la dirección:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

3.8. Toma de decisiones.

Según (Ogliastri. 2000 p. 2) se refiere a los métodos que permiten alcanzar los objetivos, mediante la definición de políticas o criterios a través de los cuales en el curso de los años, las personas encargadas de realizar el plan encuentran una guía para su acción diaria. Estas directrices globales pueden tomar la forma de procedimientos precisos, pero pueden dejar

también espacio para la creativa solución de problemas que no estaban contemplados en el plan original. Esta decisión sobre criterios de acción enlaza los objetivos globales con la metodología para alcanzarlos.

Al respecto, (Montoya I. y Montoya A. 2013, p. 75), hacen un aporte en la definición de la palabra decisión, lo cual expresa que: Es una acción madurada en el sistema representacional de interacciones, por parte de un ente, en relación con otro. La decisión está orientada a un fin y se establece de acuerdo con los supuestos de atención secuencial de acciones.

Asimismo, Chiavenato I. (2006, p. 300) expresa que el proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma en cómo percibe la situación.

3.8.1 El proceso de decisión exige siete etapas, estas son:

1. Percepción de la situación "que involucra algún problema".
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

3.9. Comunicación.

Chiavenato I. (2006, p. 110) expresa que la comunicación es el intercambio de información entre personas, Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo descodifica e interpreta su

significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de internet.

En el proceso de direccionamiento, la comunicación es importante para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades, A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede.

En la Teoría de las relaciones humanas, la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales

- a. Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b. Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas.

4. Motivación

Al respecto, Chiavenato I. (2006, p. 100) expresa que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

5. Liderazgo

Según Chiavenato I. (2006, p. 104,105) El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducirá las personas.

El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. ¡Desde este punto de vista, el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.

6. Control

Según Chiavenato I. (2006, p. 151) El control comprende la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados.

El control está constituido por cuatro fases:

7. Establecimiento de estándares o criterios: Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores.

8. Observación del desempeño. Permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del

resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando,

9. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. Comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas,

10. Acción correctiva: Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar. Chiavenato I. (2006, p. 154)

Por su parte, Córdova L. Rebeca (2012 p.60) define el control como la etapa donde se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Asimismo, la autora resalta que las actividades más importantes del control son las siguientes:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medio de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

- Ajustar el control de acuerdo a los resultados.

11. Mejoras continuas

Chiavenato I. (2006, p. 505) plantea que la mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas. Se trata de un enfoque acrecentador y participativo para obtener excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.

Del mismo modo, Contreras E. (2013), p 11 Expresa que es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la organización en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

12. Procesos operativos.

Según Mallar, M. (2010) Los Procesos Operativos son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor. Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente

atravesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

13. Recurso Técnico

Son los recursos propios o contratados que permiten evaluar las condiciones de trabajo y de salud, y que incluyen equipos para el monitoreo ambiental y biológico, los análisis respectivos, así como otro tipo de instrumentos cualitativos para determinar la severidad de los factores de riesgo.

14. Productos y Servicios

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

El **marketing** establece que un producto es un objeto que se ofrece en un **mercado** con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. En este sentido, el producto trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra (atributos simbólicos, psicológicos). El producto no material, por su parte, se denomina **servicio**. Por ejemplo: una computadora (ordenador) y un módem son productos; la conexión a Internet es un servicio.

15. Talento Humano

Según Pacheco M. (2016 p.40) expresa que el talento humano es el intangible que crea valor a la organización. Toda organización que se considera inteligente, dinámica, con buen ambiente laboral debe dar prioridad al desarrollo del talento, el cual permite que las personas se comprometan con su trabajo y obtengan resultados excepcionales en el tiempo.

Explica Cruz La blanca (2015), que el talento individual tiene tres componentes: capacidad, compromiso y acción. La capacidad se refiere al

conjunto de comportamiento, habilidades, aptitudes y competencias; el compromiso se refiere al grado de involucración hacia la institución y por último la acción se presenta como la acción necesaria para conseguir resultados, es la rapidez o velocidad para adaptarse a los continuos cambios surgidos en el entorno.

Se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

16. Cultura Organizacional

Según Chiavenato I. (2006, p 319) es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización.

En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa.

En la cultura organizacional está comprendido también el “marco mental” de la organización, esto es la manera cómo se trasmite los conocimientos del quehacer cotidiano en el personal, ese aprendizaje en el servicio que caracteriza al recurso humano. Debe considerarse la presencia de liderazgo,

si existen, qué tanta intensidad tiene, cómo influyen en el desempeño de la empresa. Los valores que están explícitos e implícitos en la organización, cómo la afectan o la impulsa, y si tienen presencia en el desempeño de la organización, para que exista un equilibrio entre ambas.

Según el autor Merlano S. (2011 p 5) hace un aporte en cuanto a la cultura de participación el cual expresa que " Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cual área o departamento dentro de la organización". Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.

17. Sinergia institucional

Según Chiavenato I. (2006, p 367) Sinergia (del griego, syn, con y ergos, trabajo) significa literalmente "trabajo conjunto". Existe sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de los efectos que produjeron actuando individualmente.

Las organizaciones son. Cuando las partes de un sistema mantienen entre sí un estado sólido, una estricta interrelación, integración y comunicación, se ayuda ejemplos maravillosos de efecto sinérgico n mutuamente y el resultado del sistemas mayor que la suma de los resultados de sus partes tomadas aisladamente.

Sinergia es el esfuerzo simultáneo de varios órganos que provoca un resultado ampliado y potenciado. Una de las razones para la existencia de las organizaciones es su efecto sinérgico o sinérgico. La sinergia hace que el resultado de una organización sea diferente en cantidad o calidad dé la suma de sus partes. La "aritmética organizacional" Chiavenato I. (2006, p 423)

Al respecto Merlano S. (2011 p 3) hace un aporte en cuanto a la importancia de la sinergia institucional el cual expresa que “Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimientos de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal.

18. Participación comunitaria:

Según, Bernal (2004, p.9) define la participación comunitaria como un proceso de identificación de necesidades y de formulación de alternativas que cuenta con la participación de los actores sociales que se articulan en torno a la gestión del desarrollo.

Se puede decir que es la construcción colectiva del desarrollo comunitario y que a través de esta participación debe iniciarse el proceso de gerencia estratégica para orientar la dirección correcta en la búsqueda del bienestar colectivo.

19. Desarrollo integral comunitario

Los modelos de desarrollo aplicados e impuestos a ultranza en las últimas décadas del siglo XX, fuertemente condicionadas por el proceso de la globalización con sus políticas neoliberales; lejos de impulsar el despliegue de esas naturales potencialidades; atrofia y de alguna manera insoslayable, impacta negativamente sobre las estructuras productivas de las economías latinoamericanas.

El Modelo Integral de Desarrollo Comunitario, pretende entonces desde su implementación a escala regional el control local sobre el desarrollo y una

vinculación y articulación entre las políticas económicas, sociales y ambientales, que supone a la vez la articulación de los medios apropiados para alcanzar las opciones escogidas en armonía con el quehacer social de la comunidad.

La necesidad de crear políticas de desarrollo con un nuevo enfoque interdisciplinario es evidente. La endogeneidad se convierte en motor de nuevos procesos de definición del bienestar para la sociedad.

Postula como meta la autonomía nacional en diversos ámbitos estratégicos, tales como energía, tecnología y alimentación; a través del desarrollo de una infraestructura industrial y empresarial eficiente.

La Política Nacional de Desarrollo Regional será el marco de referencia y guía para la toma de decisiones, que comprometa por igual al gobierno central y los gobiernos regionales. El objetivo principal, será evitar la arbitrariedad y la separación entre las políticas públicas y resolver las carencias sociales, asegurando un medio ambiente protegido con visión a largo plazo.

Para que exista una buena estrategia regional debe existir una sintonía y compromiso de los niveles centrales.

La fórmula para lograr una estrategia eficiente esta en unir y dirigir esfuerzos compartidos entre la estrategia regional de desarrollo de calidad y el compromiso de los ministerios y servicios centrales.

Las estrategias regionales de desarrollo serán el instrumento central en la articulación de propuestas regionales integrales y de largo alcance, que canalicen una suma de energías sociales en torno a objetivos compartidos de desarrollo. La política económica no debe concentrarse exclusivamente en el crecimiento económico sin considerar como factor relevante el de procurar el bienestar social, por lo que las medidas que se implementen aunque sean impuestas por una entidad externa no se debe dejar a un lado la prioridad social.

Por otra parte la política social, debe dirigirse a atender las progresivas necesidades sociales básicas y posibilitar el acceso de todos, a todos los servicios y a todas las instituciones, en igualdad de oportunidades, según sus capacidades.

20. Caracterización institucional actual.

En este apartado se presentara un conjunto de variables e indicadores que permiten determinar un inventario real de la situación actual de la institución.

20.1 Unidad de gestión social.

A tal efecto, A partir del 09 de febrero del año 2005 por resoluciones de Junta Directiva, se crea la unidad de gestión social perteneciente a la Gerencia de Operaciones Exploratorias de PDVSA División Boyacá, ubicada en el municipio Barinas del estado Barinas, contemplando la construcción de una estructura social con un nuevo modelo social, productivo y endógeno. El principal objetivo al crear dicha unidad fue el cumplimiento del plan de siembra petrolera, para lo cual se inició ejecutando proyectos de infraestructura social y socio productivos en todas las comunidades en donde se desarrollaban proyectos operacionales, para lo cual se le asignaba el 10% del costo de los procesos operacionales de la industria petrolera. Actualmente no cuenta con presupuesto asignado para la ejecución de actividades socio comunitaria, propiciando la restructuración de los procesos internos que permitan la atención comunitaria.

20.2 Procesos de la unidad de Gestión Social:

Fase I:

Promoción y Gestión Social

- Acompañamiento a las unidades de la gerencia de operaciones exploratorias en todas las fases de los proyectos operacionales (sísmicos y de perforación).
- Identificación de líderes (consejos comunales) comunidades organizadas.
- Visualización de la infraestructura social.
- Recopilación de información documental.

Abordaje Social

- Priorización de las comunidades.
- Articulación con instituciones gubernamentales locales.
- Asambleas y mesas de trabajo con las comunidades organizadas e instituciones gubernamentales locales.
- Definir acuerdos y responsabilidades en mesas de trabajo interinstitucionales.

Planificación Participativa

- Aplicación de diagnósticos comunitarios participativos.
- Aplicación de herramientas participativas a las comunidades organizadas.
- Jerarquización de necesidades sociales.
- Priorización de necesidades sociales.
- Asambleas comunitarias para la aprobación de los proyectos sociales.

Asistencia técnica y Planificación

- Seguimientos de procesos de organización comunitaria.
- Ejecución de programas de capacitación técnica según necesidades de la comunidad.

Fase II

Desarrollo del plan Comunal

Implantación de Proyectos de infraestructura social

- Visualización.
- Diseño e ingeniería.
- Estimación de costos.
- Contratación.
- Implantación.

Implantación de Proyectos Socio productivos

- Diagnóstico y visualización de patios.
- Implantación de parcelas demostrativas.
- Capacitación a productores a través de la articulación interinstitucional.
- Implantación de huertos familiares y escolares.

Evaluación del Impacto Social

- Inspección, seguimiento y control de los proyectos sociales.
- Elaboración de informe del impacto social a cada proyecto ejecutado.

20.3 Matriz FODA de la unidad de gestión social

Fortalezas:

- Personal motivado a la mejora de los procesos administrativos, operativos y técnicos en la organización
- Personal con capacidad de negociación para la creación de acuerdos y convenios instituciones.
- Competencias necesarias para llevar a cabo las actividades asignadas.
- Equipo de trabajo con perfil técnico y experiencia en el área socio comunitario.
- Sincronización de planes de negocio de PDVSA con los planes sociales del Estado.

Oportunidades:

- Alianzas estratégicas con entes rectores en materia social
- Consolidación de los proyectos institucionales con los planes gubernamentales.
- Presencia de actividades petroleras en las comunidades a ser atendidas.
- Presencia de Instituciones del estado, en las áreas asignadas para la gestión comunitaria
- Personal de PDVSA con conocimientos y responsabilidad en sistemas informáticos
- Programas de adiestramientos y capacitación para el trabajador, desarrollados por la gerencia de RRHH de PDVSA.

Debilidades:

- Procesos administrativos, operativos y técnicos deficientes en la organización
- Logística limitada para la articulación Interinstitucional y comunidades
Carencia de vehículo.
- Limitaciones en cuanto a equipos tecnológicos y de transporte.
- Retraso en el cumplimiento de las metas asignadas
- Limitaciones de recursos financieros para solventar requerimientos de las comunidades

Amenazas:

- Exceso de burocracia administrativa para la aprobación de los recursos financieros por parte del ejecutivo nacional
- Dependencia de la Unidad de Gestión Financiera para el manejo y/ o asignación del presupuesto.
- Falta de compromiso por parte de los entes gubernamentales
- Posibles paralizaciones de las operaciones petroleras por parte de los miembros de las comunidades

- Dificultad para entrega y recepción de información en áreas de poca cobertura y de telefonía móvil.
- Descontento de los miembros de las comunidades por falta de atención por parte de las instituciones del estado

2.4. Bases Legales

Los basamentos jurídicos que sustentan el tema central de esta investigación relacionada con una propuesta de un Plan estratégico para el desarrollo integral comunal en el marco del plan siembra petrolera de la Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2018. Se fundamenta en las siguientes normas legales:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

El Artículo 299 El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional, con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

El artículo hace énfasis en la necesidad de impulsar la gestión estratégica, pues se reconoce como una función fundamental del estado llevada a cabo de manera participativa, democrática y de consulta abierta con todos aquellos actores interesados en asuntos nacionales. A raíz de este enunciado constitucional el estado venezolano ha venido creando un conjunto de instrumentos jurídicos que pretenden desarrollar esta premisa constitucional, enfocados precisamente en los modos a través de los cuales los procesos de planificación se ejecutan de manera participativa. De la diversidad de instrumentos jurídicos creados tiene especial relevancia la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

Ley orgánica de planificación pública y popular (2010)

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el poder popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del poder público y las instancias del poder popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.

Artículo 24. De los planes estratégicos Sección Primera: Disposiciones generales Planes estratégicos.

Los planes estratégicos son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias del Poder Popular, en atención a los objetivos

y metas sectoriales e institucionales que le correspondan de conformidad con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Este artículo explica que los planes estratégicos tienen como fin, garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan Desarrollo Económico y Social de la Nación; esto se alcanzará desarrollando estrategias que permitan la integración instituciones-comunidad, a fin contribuir a mejorar el bienestar social.

Artículo 40. El Plan Comunal de Desarrollo es el instrumento de gobierno que permite a las comunas establecer los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, a través de la intervención planificada y coordinada de las comunidades y sus organizaciones, promoviendo el ejercicio directo del poder, de conformidad con la ley, para la construcción del estado comunal.

El presente artículo expresa que todo plan de desarrollo comunal es una herramienta fundamental para contribuir con el desarrollo comunitario, haciendo participe a las comunidades del diseño e implementación del mismo.

Ley orgánica de los consejos comunales.

Artículo 4. Numeral 9: Plan Comunitario de Desarrollo Integral es “el documento técnico que identifica las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos comunitarios que orientarán al logro del desarrollo integral de la comunidad”.

En todo plan de desarrollo integral comunal se deben tomar en cuenta las potencialidades y limitaciones a fin de generar estrategias que permitan el desarrollo integral en las comunidades.

2.5 Definición de términos

Administración: Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Chiavenato I. (2006, p 20)

Comunidad: Conjunto de personas que viven juntas bajo ciertas reglas o que tienen los mismos intereses.

Debilidades: Actividades que limitan o inhiben el éxito de la empresa.

Eficiencia: Es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.

Estrategia: Es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión.

Estrategia emergente: Es el resultado de un proceso discontinuo, irregular, no sistemático y espontáneo de la ejecución estratégica, y que obedece al comportamiento y las acciones que realizan las personas que intervienen en el proceso.

Fortalezas: Actividades internas que se llevan a cabo muy bien.

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Gerencia: Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

Institución: Organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

Innovación: Se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos

productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

Metas: Puntos de referencia a lograr para alcanzar objetivos.

Misión: Identifica el alcance de las operaciones de la empresa, en los aspectos de producto, mercado y filosofía.

Objetivos: Resultados a largo plazo que se aspira lograr, en base a la misión de la empresa.

Oportunidades/Amenazas: Hechos externos que pueden beneficiar/dañar a una empresa.

Organización: Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. Función de la administración. Chiavenato I. (2006, p 21)

Organización desde el punto de vista de la función administrativa; Es aquella que constituye el organismo material y social de la empresa. Desde el punto de vista de la entidad social, constituye el conjunto a personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Chiavenato I. (2006, p 82)

Planificación: Actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención.

Proyecto: Memoria o escrito donde se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo esa idea; especialmente el que recoge el diseño de una obra de ingeniería o arquitectura.

Proyecto Exploratorio: Proyectos asociados al descubrimiento de nuevos yacimientos y a la incorporación de reservas de hidrocarburos tanto líquidos como gaseosos.

Relaciones Humanas: Significa la interacción social que existe entre personas y grupos a través de acciones y actitudes. Chiavenato I. (2006, p 97)

Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en post de objetivos comunes.

Unidad de Gestión Social: Instancia adscrita a la gerencia de operaciones exploratorias de PDVSA División Boyacá, encargada de promover y canalizar las demandas sociales en las comunidades adyacentes a los proyectos exploratorios, en pro del mejoramiento de su calidad de vida.

Tabla No. 1. Operacionalización De La Variables

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020

OBJETIVO	VARIABLE	DEFICIENCIA OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR	TECNICA	FUENTE	ITEMS
Diagnosticar la situación actual de los procesos de la Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2019	Procesos de la unidad de Gestión Social	Son acciones, actividades, funciones o procedimientos realizados para cumplir la finalidad de un proyecto o diseño.	Institucional	-Procesos administrativos operativos.	Encuesta		1
				-Talento humano y técnicos			2
				-Productos o servicios			3
							4
			Social	-Cultura organizativa.	5		
				-Sinergia institucional	6		
				-Gestión comunitaria	7		
					8		
					9		

Continuación tabla 1.

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TECNICA	FUENTE	ITEMS		
Determinar la factibilidad técnica e institucional en la implementación de estrategias emergentes de gestión comunitaria.	Factibilidad	Posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios.	Técnica	-Autogestión -Desarrollo comunitario	integral	Encuesta	10 11		
			Institucional	-Alianzas / convenios y acuerdos institucionales públicos y privados -Apoyo gubernamental -Apoyo intragerencial			12 13 14 15 16 17		
			Planeación	-Misión/Visión -Metas/ Programación .FODA			18 19 20 21		
			Organización	Estructura organizativa División del trabajo			22 23		
			Dirección	-Toma de decisiones - Comunicación -Motivación - Liderazgo			24 25 26 27		
Elaborar estrategias emergentes de gestión comunitaria, adscritas a la Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2018	Estrategias Emergentes	Es un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial, la estrategia surgirá y se desarrollará a medida que la organización avanza, Siendo un proceso de aprendizaje y adaptación.							

			control	- Seguimiento del desempeño -Verificación -Acción correctiva - Mejoras continuas			28 29 30 31
--	--	--	---------	---	--	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia. (2020)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye la médula de la investigación, ya que se refiere al desarrollo del trabajo con respecto a la definición de la población sujeta a estudio y de la muestra seleccionada, así como el diseño y aplicación de la técnica e instrumentos de recolección de información, así como la técnica de análisis de los datos; en consecuencia es un apartado dentro del proyecto de investigación que pretende encaminar al investigador hacia las operaciones y los pasos que debe seguir para recopilar toda la información fundamental en función de lograr los objetivos planteados en la investigación: Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020

3.1 Enfoque

La investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo. Al respecto, Palella y Martins (2017) plantea que dicho paradigma “se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como la forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos de la experiencia, se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumento” (p.40). Por ello, todo debe ser soportado en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno.

Lo expuesto anteriormente, requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal; que haya claridad entre los elementos del problema, que sea posible definirlo y

describir las causas que originan el estudio: Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020.

3.2 Tipo de Investigación

En función a las características del problema planteado y los objetivos de la investigación, el proceso se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible.

En este sentido la UPEL (2016), lo define como un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7).

La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos que solo tiene sentido en el ámbito de sus necesidades. Es decir, el proyecto factible consiste en un conjunto de actividades entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

Fases de la investigación: Tomando en cuenta la modalidad en la cual se desarrolla el estudio, el mismo obedece a seguir las siguientes fases:

1. Fase Diagnóstica: el cual consiste en indagar lo relacionado con las necesidades que presentan los sujetos del estudio con respecto al problema planteado, con la finalidad de proponer estrategias emergentes de gestión

comunitaria en las áreas adyacentes a los proyectos operacionales de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2020

2. Fase de la Factibilidad: el estudio de factibilidad comprende el conjunto de acciones o condiciones necesarias para la puesta en marcha de la propuesta. Asimismo, la factibilidad se plantea desde un punto de vista técnico, operativo, institucional y financiero para determinar la factibilidad técnica e institucional en la implementación de estrategias emergentes de gestión comunitaria.

3. Fase de Diseño de la Propuesta: la propuesta consiste en una proposición que se expone con un determinado fin, lo que puede considerarse como una premisa o recomendación que sirva de argumento para un proceso de cambio, a fin de elaborar estrategias emergentes de gestión comunitaria, adscritas a la Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 202

3.3 Diseño de la investigación

Se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En esta sección se define y justifica el diseño a emplear. Para los proyectos factibles aplican los diseños de campo y/o documental. El estudio se corresponde con un diseño de campo Arias (2016) dice que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna” (P. 31). Los datos fueron extraídos directamente del lugar de estudio, es decir de la unidad de gestión social con el propósito

de describir los datos, interpretarlos, entender su naturaleza y sus factores constituyentes.

3.4 Población

Según, Hernández y otros (2017), “la población es el universo sobre el cual se pretende generalizar los resultados; está constituida por características o estratos que le permiten distinguir a los sujetos unos de otros”. (p. 204). Para efecto de la presente investigación la población está conformada por 04 trabajadores adscritos a la unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias de la División Boyacá.

3.5 Muestra

En una investigación la muestra constituye una proporción de la población; al respecto Sabino (2014), afirma que la muestra es “Un subconjunto representativo de un universo o población” (p.89). En este caso debido a las dimensiones de la población, ésta coincide con la muestra, pues es pequeña y fácil de ubicar. En la muestra se tomará el cien por ciento de la población; en este sentido, Hurtado (2015) afirma que “no hace falta un muestreo cuando la población es relativamente pequeña, de modo que pueda ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador” (P.140). Por lo tanto se considera el total de la población por ser finita.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para realizar la investigación se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta, que es definida por Arias (2016) “como una técnica

que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular” (p.67).

En cuanto al instrumento de recolección de datos se diseñó un cuestionario con diecinueve (31) ítems de preguntas dicotómicas, de acuerdo a lo que señala Hurtado (2015) “constituye una forma concreta, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales”. (p.142).

Validez

La validez del instrumento se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide. Para determinar la validez de contenido se aplicó la técnica "Juicio de Expertos", la cual según Hurtado (2015), consiste en “someter el instrumento al análisis de especialistas, quienes luego de revisarlos aprobarán su uso, lo negarán o realizarán sugerencias para modificarlo” (p.14). En tal sentido, se seleccionaron 03 expertos: 01 en el área de metodología y 02 de contenido; los expertos, realizaron las observaciones en términos de relevancia y congruencia de los ítems, pertinencia, validez interna y claridad de redacción.

Confiabilidad

La confiabilidad está relacionada con el hecho en que un instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea aplicado a la misma persona y en las mismas circunstancias, tal como lo expresa Hernández, Fernández y Batista (2017) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo

individuo u objeto produce resultados iguales de manera consistente y coherente” (p.200).

La técnica que se empleó fue a través del cálculo de su consistencia interna, con el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requirió una sola administración del instrumento de medición (Hernández, Fernández y Batista, 2007: 290), para lo cual se calcula el factor numérico, mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

Donde:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach.

K = Número de ítems

$\sum V_i$ = Sumatoria de la Varianza por ítem

V_t = Varianza total del instrumento.

A partir del análisis estadístico se consideró la confiabilidad del mismo. Es pertinente indicar el planteamiento que Palella y Martins (2008), declaran sobre el Alfa de Cronbach:

Mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí... El Alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (o es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta) (p. 181).

Cuando se calcula el coeficiente los resultados deben estar lo más cercano a 1 para que el instrumento sea confiable. Los autores mencionados, establecen los siguientes criterios para la confiabilidad del instrumento:

Tabla 2

Criterios Confiabilidad Coeficiente de Alfa de Cronbach

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media*
0,21 – 0,40	Baja*
0 – 0,20	Muy baja*

*Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

Nota. Datos tomados de Metodología de la Investigación Cuantitativa Palella y Martins (2008, p. 181).

El cálculo se realizó empleando el programa Excel. La confiabilidad del instrumento se expresa a continuación y, en el Anexo C.

$$\alpha = \frac{31}{31-1} \left[1 - \frac{3,509091}{44,09091} \right] \quad \alpha = 0,953747$$

Se determinó de esta manera la confiabilidad del instrumento, los cálculos arrojaron como valor 0,95 considerada muy alta, dando como resultado que el instrumento es confiable.

Procesamiento de Datos

Después de efectuar la recolección de los datos, se procedió a organizar y cuantificar la información obtenida; la misma se analizó utilizando los principios de la estadística, la representación es a través de tablas y gráficos, luego se analizó la relación de dependencia e interdependencia tomando en consideración las variables establecidas en un inicio, finalmente se procederá a la interpretación de los mismos.

Lo expuesto anteriormente conduce a utilizar un conjunto de términos los cuales se identifican como: codificación, tabulación, análisis e interpretación Según la Universidad Nacional Abierta. (2011), se puede mencionar los siguientes procesos utilizados en el análisis de la información:

- **Codificación:** Es un procedimiento que permite agrupar datos verbales, numéricamente con el fin de operar con ellos como si originalmente fueran datos numéricos.
- **Tabulación:** Significa elaborar tablas, listas de datos, que facilitan el agrupamiento de éstos y su contabilización.
- **Análisis:** Significa en su sentido más amplio, descomponer un todo en sus partes constitutivas para profundizar el conocimiento de cada una de ellas.
- **Interpretación:** Consiste en buscar significados a las respuestas suministradas por la investigación, mediante su artículo con el marco de conocimientos y teoría que sustenta el estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

En el presente capítulo, se hace referencia a los resultados del instrumento aplicado representándose a través de cuadros y gráficos con sus respectivos análisis, donde se relacionaron las variables, dimensiones e indicadores del objeto de estudio.

Tabla 3

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Procesos Administrativos

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	f
1	Usted considera que la unidad de gestión social desarrolla acciones de planificación, organización, dirección y control en línea con los objetivos de la organización.	0	0	27	3	55	6	18	2

2	Usted estima que las actividades socio comunitarias llevadas a cabo por la unidad de gestión social, satisfacen las expectativas de las comunidades.	18	2	55	6	27	3	0	0
---	--	----	---	----	---	----	---	---	---

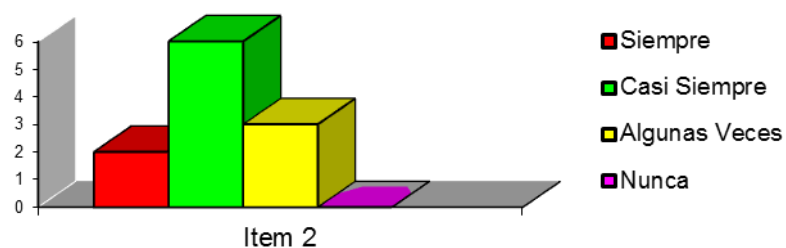


Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 2

En tabla 4, correspondiente al ítem 2, el 55 % de los encuestados expresaron que casi siempre las actividades socio comunitarias llevadas a cabo por la unidad de gestión social, satisfacen las expectativas de las comunidades, mientras el 18 % opina que siempre y el 27% opina que algunas veces. Lo que deduce que la unidad de gestión social no logra satisfacer sus procesos operativos con efectividad, por tanto se hace necesario evaluar las causas que impiden satisfacer de forma oportuna los requerimientos de las comunidades. A esto Mallar, M. (2010) señala que los procesos operativos son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización.

Tabla 5

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Talento humano y técnico.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	f
3	El talento humano perteneciente a la unidad de Gestión Social recibe capacitación continua con respecto a los planes de formación propuestos por la empresa (PDVSA)	0	0	18	2	55	6	27	3

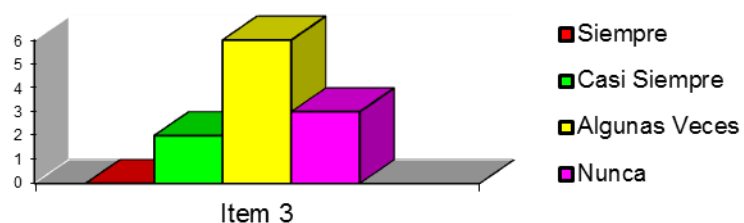


Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 3

En tabla 5, correspondiente al ítem 3, el 55 % de los encuestados expresaron que algunas veces el talento humano recibe capacitación continua con respecto a los planes de formación propuestos por la empresa (PDVSA) ,27 % expresa que nunca y 18 % opina que siempre. Estos datos permiten inferir que actualmente el personal adscrito a la unidad de gestión social está siendo poco capacitados en cuanto a su perfil como trabajador social, por tanto se hace necesario desarrollar estrategias que permitan al trabajador ser incorporados a los planes de formación impartidos por PDVSA. En este

sentido, Pacheco M. (2016 p.40) expresa que el talento humano es el intangible que crea valor a la organización. Toda organización que se considera inteligente, dinámica, con buen ambiente laboral debe dar prioridad al desarrollo del talento, el cual permite que las personas se comprometan con su trabajo y obtengan resultados excepcionales en el tiempo.

Tabla 6

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Institucional, para el Indicador: Talento humano y técnico.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	f
4	Usted considera que la unidad de gestión social dispone de los recursos técnicos y logísticos necesarios para llevar a cabo las actividades	0	0	0	0	55	6	4	5

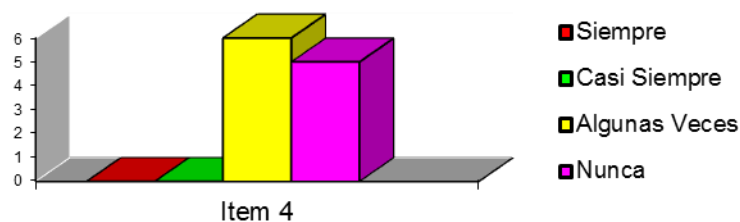


Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 4

En tabla 6, correspondiente al ítem 4, el 55 % de los encuestados expresaron que algunas veces la unidad de gestión social dispone de los recursos técnicos y logísticos necesarios para llevar a cabo las actividades

propuestas, mientras el 18 % opina que nunca. Estos datos permiten inferir que en la actualidad no se cuenta recursos disponibles que son necesarios para llevar a cabo las actividades previstas, lo que repercute en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Tabla 7

Distribución de la Frecuencia de la Variable: procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente técnico, para el Indicador: productos y servicios.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	f
5	La unidad de gestión social identifica los problemas, necesidades y recursos que posee la comunidad para el desarrollo de proyectos socio comunitarios	73	8	27	3	0	0	0	0

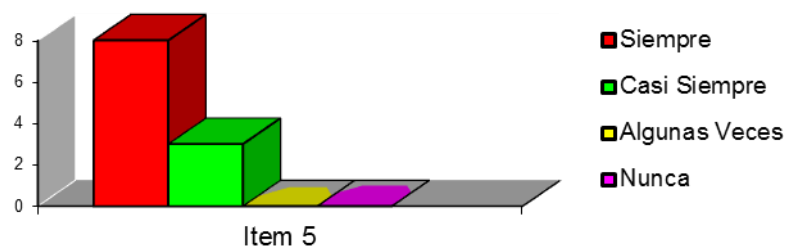


Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 5

En tabla 7, correspondiente al ítem 5, tiene como interrogante si la unidad de gestión social identifica los problemas, necesidades y recursos que posee la comunidad para el desarrollo de proyectos socio comunitarios, donde el 73 %

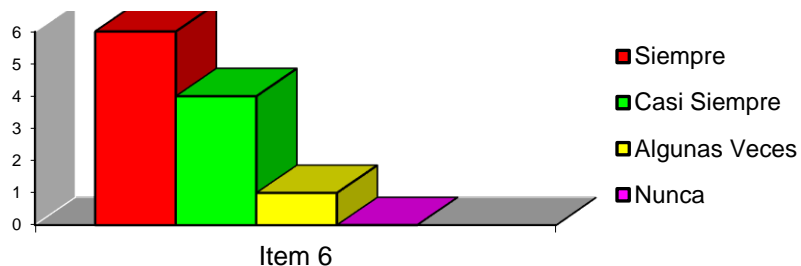
de los encuestados expresaron que siempre, el 27 % opina que casi siempre. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social emplea mecanismos de atención comunitaria, donde a través del diagnóstico, logra identificar los requerimientos y necesidades más sentidas. Al respecto Bernal (2004, p.9) define la atención comunitaria como un proceso de identificación de necesidades y de formulación de alternativas que cuenta con la participación de los actores sociales que se articulan en torno a la gestión del desarrollo de proyectos en las comunidades.

Tabla 8

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Cultura Organizativa

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	f
6	La cultura organizacional se promueve en la unidad de gestión social para mejorar el desempeño y el trabajo en equipo.	55	6	36	4	9	1	0	0

Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 6



En tabla 8, correspondiente al ítem 6, el 55 % de los encuestados expresaron que siempre se promueve la cultura organizacional en la unidad de gestión social para mejorar el desempeño y el trabajo en equipo el 36 % opinó que casi siempre y el 9 % algunas veces, estos datos permiten inferir que el personal que integra la unidad de gestión social posee un conjunto de conductas, sentimientos, actitudes positivas, lo que permite la transferencia de conocimientos del quehacer cotidiano y facilidad para adaptarse a los requerimientos de la organización. Al respecto, Chiavenato I. (2006, p 319) la cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización.

Tabla 9

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Sinergia Institucional.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
7	La unidad de gestión social realiza planificación consensuada con líderes de otras organizaciones sociales, para la llevar a cabo la gestión comunitaria.	9	1	36	4	55	6	0	0

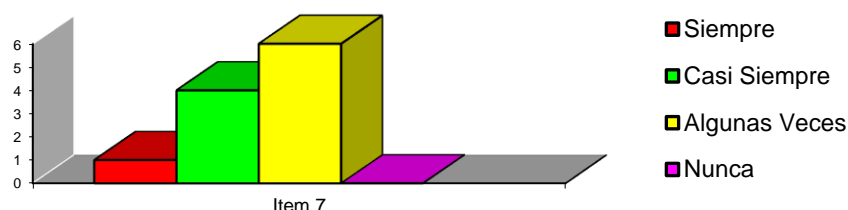


Gráfico 7. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 7

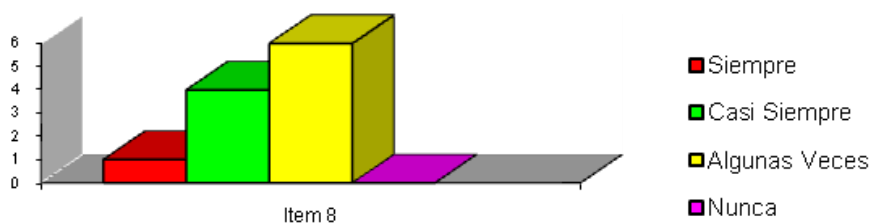
En tabla 9, correspondiente al ítem 7, el 55 % de los encuestados expresaron que algunas veces la unidad de gestión social realiza planificación consensuada con diferentes líderes de otras organizaciones sociales, a fin de realizar atención comunitaria; mientras el 36% opinó casi siempre y el 9% siempre; lo que expresa que pocas veces la unidad de gestión social realiza acuerdos entre las partes con instituciones del estado, por tanto se hace necesario dar continuidad a reuniones permanentes, a fin de que todas las instituciones involucradas tengan participación y se realice un trabajo colaborativo para el logro de las actividades planificadas. Al respecto, Merlano S. (2011 p 3) hace un aporte en cuanto a la importancia de la sinergia institucional el cual expresa que “Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimientos de los

trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida.

Tabla 10

Distribución de la Frecuencia de la Variable: procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Sinergia Institucional.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
8	Usted considera que el trabajo realizado por la unidad de gestión social con la comunidad, ha logrado la integración entre la empresa (PDVSA), las comunidades y los diferentes entes gubernamentales	9	1	36	4	55	6	0	0



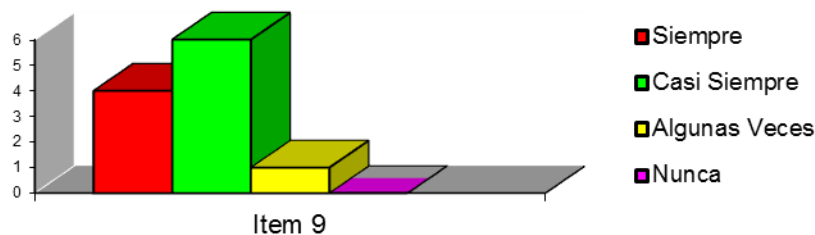
En tabla 10, correspondiente al ítem 8, tiene como interrogante si el trabajo realizado por la unidad de gestión ha logrado la integración entre la empresa (PDVSA), las comunidades y los diferentes entes gubernamentales, donde el 55 % de los encuestados expresaron que algunas veces, mientras que el 36

% expresa que casi siempre y el 9% expresa que siempre; lo que señala que se ha logrado poco, consolidar la sinergia institucional entre las partes PDVSA- comunidad e instituciones del estado, Por tanto es necesario activar a través del trabajo colaborativo de los diferentes entes, la realización de estos eventos de integración, siendo esta un factor clave para la organización y fortalecimiento de las comunidades. Al respecto, Chiavenato I. (2006, p 423) señala que la Sinergia es el esfuerzo simultáneo de varios órganos que provoca un resultado ampliado y potenciado. Una de las razones para la existencia de las organizaciones es su efecto sinérgico o sinérgico. La sinergia hace que el resultado de una organización sea diferente en cantidad o calidad de la suma de sus partes. La "aritmética organizacional"

Tabla 11

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Procesos de la Unidad de Gestión Social en su dimensión: Componente Social, para el Indicador: Gestión comunitaria

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
9	Usted considera que la unidad de gestión social hasta el momento, ha realizado intervenciones coherentes, en aras de fortalecer el desarrollo socio comunitario	9	9	36	4	55	6	0	0



En tabla 11 correspondiente al ítem 9, el 55 % de los encuestados expresaron que algunas veces la unidad de gestión social a través de la gestión comunitaria, ha permitido estructurar intervenciones coherentes, en aras de fortalecer el desarrollo socio comunitario, mientras el 36 % expresa que casi siempre y el 9 % que siempre; estos datos permiten inferir que aun cuando la unidad de gestión social realiza esfuerzos para la gestión comunitaria, no ha logrado una intervención coherente en las comunidades, siendo necesaria la vinculación de los entes gubernamentales y la activación de los planes de inversión comunal propuestos por el ejecutivo nacional, para lograr el pleno fortalecimiento del desarrollo socio comunitario.

Tabla 12

Distribución de la Frecuencia de la Variable: factibilidad en su dimensión: Técnica, para el Indicador: Autogestión

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
10	La unidad de gestión social emplea mecanismos de autogestión para llevar a las comunidades que fortalezcan el desarrollo integral comunitario	55	6	45	5	0	0	0	0

11	Usted estima que la unidad de gestión social, debe ajustarse a los planes de inversión comunal participativo promovidos por el ejecutivo nacional, a fin de fortalecer el desarrollo integral comunitario	55	6	18	2	18	2	9	1
----	---	----	---	----	---	----	---	---	---

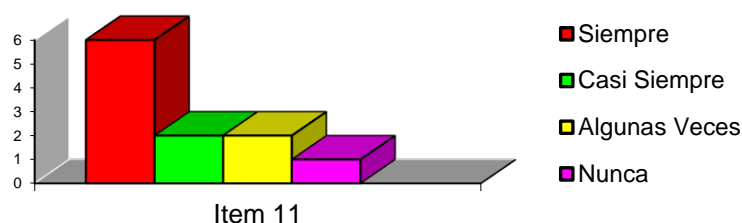


Gráfico 11. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 11

En tabla 13, correspondiente al ítem 11, el 55 % de los encuestados expresaron que Siempre la unidad de gestión social, debe ajustarse a los planes de inversión comunal participativo promovidos por el ejecutivo nacional, el 18% opina que siempre el otro 18 % algunas veces, mientras que el 9% opinó que nunca. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social debe realizar el trabajo comunitario en conjunto con los entes del estado que tengan vinculación con los planes de inversión comunal participativo en pro de lograr la autogestión de las necesidades comunitarias y fortalecer el desempeño de la organización como ente participativo del desarrollo integral comunitario en las áreas de influencia petrolera.

Tabla 14

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Alianzas, convenios ó acuerdos con instituciones públicas y privadas

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
12	La Unidad de gestión social establece alianzas, convenios ó acuerdos institucionales para fomentar las políticas de la gerencia de Operaciones Exploratorias.	0	0	9	1	36	4	55	6

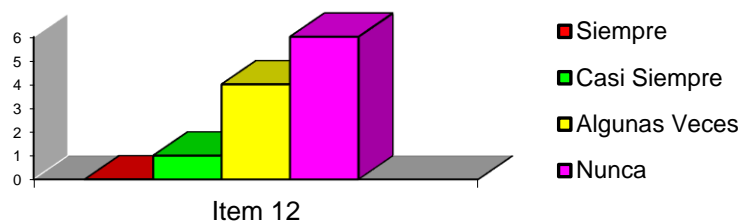


Gráfico 12. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 12.

En tabla 14, correspondiente al ítem 12, el 55 % de los encuestados expresaron que nunca, la unidad de gestión social establece Alianzas, convenios ó acuerdos institucionales para fomentar las políticas de la gerencia, el 36 % opina que algunas veces, mientras que el 9 % dice que siempre. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social no dispone de alianzas convenios ó acuerdos institucionales al no existir alianzas, convenios o acuerdos con instituciones, no se pueden considerar los recursos económicos y financieros disponibles para llevar a cabo las actividades planificadas en pro de fortalecer las políticas de la gerencia como ente de apoyo social en las áreas adyacentes a los proyectos exploratorios.

Tabla 15

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Alianzas, convenios y acuerdos con instituciones públicas y privadas.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
13	Usted cree importante establecer alianzas estratégicas con instituciones del estado para generar intercambios de conocimientos, tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional	55	6	27	3	18	2	0	0

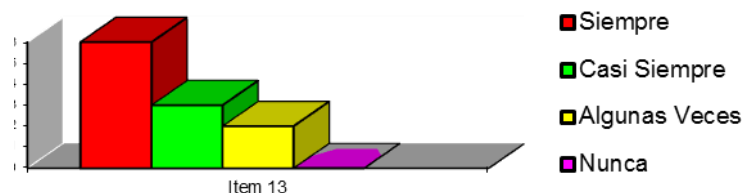


Gráfico 13. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 13

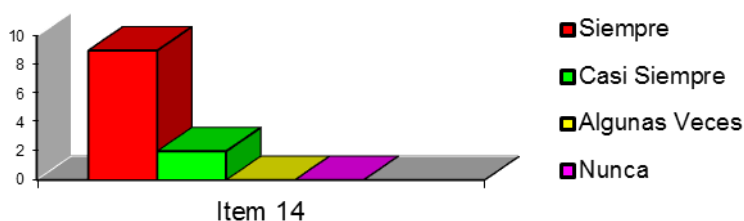
En tabla 15, correspondiente al ítem 13, tiene como interrogante ¿Usted cree importante establecer alianzas estratégicas con instituciones del estado para generar intercambios de conocimientos, tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional; en donde el 55 % de los encuestados expresaron siempre y 27 % opina que casi siempre; mientras que el 18% opina que algunas veces, Lo que deduce que es a través de las alianzas, convenios y acuerdos con instituciones públicas y privadas, donde se pueden generar intercambios de conocimientos, tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional,. En este sentido, Piñones S., Acosta L. y

Tartanac F. (2009 p21-22) “hace referencia a las alianzas como los acuerdos o vínculos entre dos o más actores, que se unen para alcanzar objetivos comunes de una manera eficiente. Este tipo de cooperación puede involucrar intercambio de conocimiento, tecnología, confianza, capacidades; compartir riesgos y beneficios.

Tabla 16

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Alianzas, convenios y acuerdos con instituciones públicas y privadas

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
14	Usted cree necesaria las alianzas con instituciones del estado para la coejecución de programas y proyectos enmarcados en los planes de inversión comunal	82	9	18	2	0	0	0	0



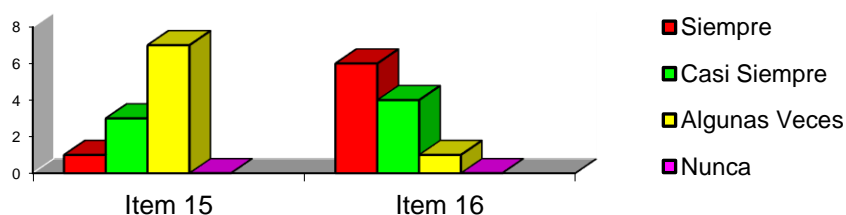
En tabla 16, correspondiente al ítem 14, el 82 % de los encuestados expresaron que creen necesarias las alianzas con instituciones del estado par Gráfico 14. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 14 e invs permiten inferir que se hace necesaria la creación de alianzas con

instituciones del estado que permita retroalimentar o fortalecer la gestión socio comunitaria para la coejecución de programas y proyectos enmarcados en los planes de inversión comunal. En este sentido, Piñones S., Acosta L. y Tartanac F. (2009) p 26) señalan que el estado juega un rol –facilitador- de vital importancia para el desarrollo de alianzas, asegurando y promoviendo un ambiente optimo para su creación y sostenibilidad. Esta función se ve representada directamente con acciones tales como fortalecimiento de instituciones y programas de asistencia técnica, capacitación y financiación.

Tabla 17

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Apoyo Gubernamental

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
15	Usted estima que el apoyo prestado por entes gubernamentales ha coadyuvado al desarrollo de las comunidades	9	1	27	3	64	7	0	0
16	Usted considera necesario la sinergia y la articulación con diferentes entes gubernamentales para fortalecer la gestión comunitaria	55	6	36	4	9	1	0	0



En tabla 17, correspondiente al ítem 15, el 64 % de los encuestados expresaron que algunas veces el apoyo prestado por entes gubernamentales ha coadyuvado al desarrollo de las comunidades, mientras que el 27 % opina que casi siempre, y el 9 % expresa que siempre. En cuanto al ítem 16, el 55 % de los encuestados indican que siempre se considera necesario la sinergia

Gráfico 15. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 15,16

Estos datos permiten inferir que algunas veces se generan acciones de sinergia con entes gubernamentales, lo que ha limitado el desarrollo continuo de las comunidades, siendo factible el apoyo gubernamental para el fortalecimiento comunitario en áreas operacionales de PDVSA. Al respecto, Según Chiavenato I. (2006, p 367) plantea que las organizaciones son ejemplos maravillosos de efecto sinérgico o sinérgico. Cuando las partes de un sistema mantienen entre sí un estado sólido, una estricta interrelación, integración y Comunicación, se ayudan mutuamente y el resultado del sistema es mayor que la suma de los resultados de sus partes tomadas aisladamente.

Tabla 18

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Factibilidad en su dimensión: Institucional, para el Indicador: Apoyo intragerencial

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F

	Usted cree importante la incorporación del talento humano de la Gerencia de	55	6	27	3	18	2	0	0
17	Operaciones exploratorias en el desarrollo de las actividades planificadas por la unidad de gestión social								

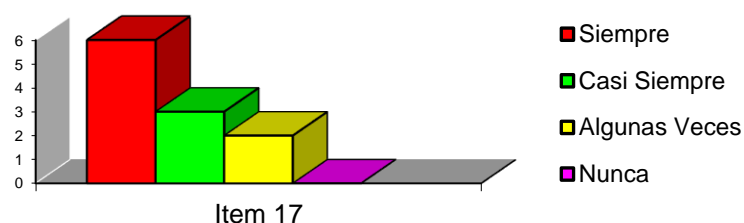


Gráfico 16. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 17

En tabla 18, correspondiente al ítem 17, el 55 % de los encuestados indican que creen importante la incorporación del talento humano de la Gerencia en el desarrollo de las actividades planificadas por la unidad de gestión social, mientras que el 27 % opina que casi siempre, el 18 % expresa que algunas veces. Estos datos permiten inferir que algunas veces se generan acciones institucionales en PDVSA que promuevan la cooperación entre sus pares para la gestión comunitaria en áreas operacionales, haciéndose imperante la incorporación del talento humano de la gerencia en las actividades socio comunitarias, siendo factible el apoyo intragerencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales y comunitarios. Al respecto, Merlano S. (2011 p 5) hace un aporte en cuanto a la cultura de participación el cual expresa que”

Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cualquier área o departamento dentro de la organización”. Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respecto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.

Tabla 19

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Planeación, para el Indicador: Misión y visión organizacional

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
18	Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con la misión y visión organizacional bien definidos que le permita motivar las acciones y buen desempeño de sus integrantes	18	2	27	3	55	6	0	0
19	Usted cree necesario la incorporación de estrategias emergentes que permitan tomar acciones coherentes en los procesos que se quieren desarrollar, tomando en consideración la misión y visión organizacional	55	6	36	4	9	1	0	0



Gráfico 17. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 18 ,19

En tabla 19, correspondiente al ítem 18, el 55 % de los encuestados expresaron que algunas veces, la unidad de gestión social cuenta con la misión y visión organizacional bien definidos que le permita motivar las acciones y buen desempeño de sus integrantes, mientras que el 27 % opina que casi siempre y el 18 % expresa que siempre. En cuanto al ítem 19, el 55 % expresa que siempre es necesario la incorporación de estrategias emergentes que permitan tomar acciones coherentes en los procesos que se quieren desarrollar, tomando en consideración la misión y visión organizacional. Mientras que el 36 % opina que casi siempre y el 9 % considera que algunas veces. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social en menor medida tiene bien definida la misión y la visión, lo que limita el buen desempeño de la gestión, lo que hace necesario la generación de estrategias emergentes que fortalezcan las competencias organizacionales para el desarrollo y cumplimiento la actividad laboral. A esto, Marcó, Loguzzo y Fedi (2016 p.123) señala que la misión es la declaración formal de los objetivos trascendentes y fundacionales de la organización, contesta el porqué y el para qué de su existencia y la visión es una visualización de una situación futura y deseable, se trata de lo que la organización quiere ser y quiere lograr en el futuro.

Tabla 20

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Planeación, para el Indicador: FODA

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
20	Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) bien definida que le permita definir las estrategias organizacionales.	18	2	55	6	27	3	0	0
21	Usted considera necesario un análisis FODA que permita conocer los aspectos internos y externos presentes en la organización, como base fundamental para la generación de nuevas estrategias ajustadas a la realidad	64	7	36	4	0	0	0	0

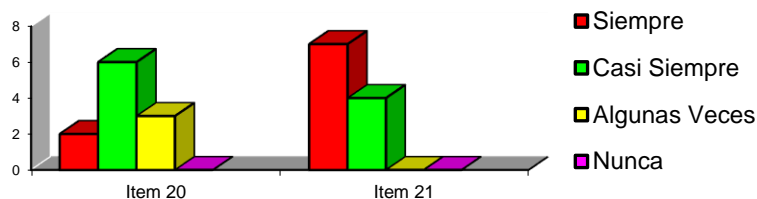


Gráfico 18. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 20,21

En tabla 20, correspondiente al ítem 20, el 55 % de los encuestados consideran que casi siempre la unidad de gestión social cuenta con una

matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) bien definida que le permita definir las estrategias organizacionales mientras que el 27% expresa que algunas veces y el 18 % opina que siempre. En cuanto al ítem 21, el 64 % considera necesario un análisis FODA que permita conocer los aspectos internos y externos presentes en la organización, como base fundamental para la generación de nuevas estrategias ajustadas a la realidad, mientras que el 36 % opina casi siempre.. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social posee una matriz FODA que le permite conocer sobre los factores internos y externos que inciden en la organización, siendo necesario el análisis de esta herramienta que aporte información clave para la creación de estrategias acorde a la realidad actual. A esto, Según (castellano pp. 50) hace referencia en cuanto al análisis FODA, cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas.

Tabla 21

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: organización, para el Indicador: estructura organizacional

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
22	Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con la estructura organizacional bien definida que le permita realizar las actividades previstas de forma coordinada.	0	0	64	7	36	4	0	0

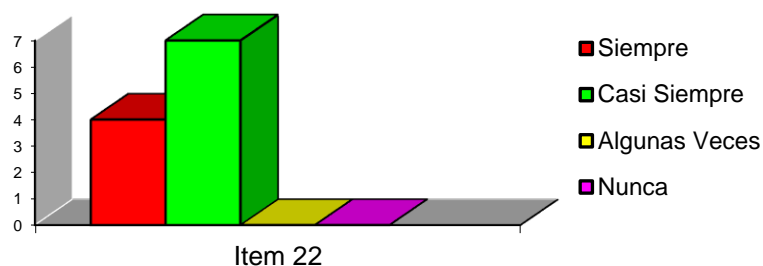


Gráfico 19. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 22

En tabla 21, correspondiente al ítem 22, el 64 % de los encuestados consideran casi siempre unidad de gestión social cuenta con la estructura organizacional bien definida que le permita realizar las actividades previstas de forma coordinada, mientras que el 36 % opina que algunas veces. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social posee una estructura organizacional, formal donde motivado a los nuevos cambios del entorno, funcionalmente no se cumple con los procesos establecidos, para lo cual se requiere la revisión y adaptación de su estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos actuales de la organización.

Tabla 22

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Organización, para el Indicador: División del trabajo

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
23	Usted cree importante la incorporación de estrategias emergentes, que permita dirigir la división del trabajo hacia metas precisas y concretas	64	7	36	4	0	0	0	0

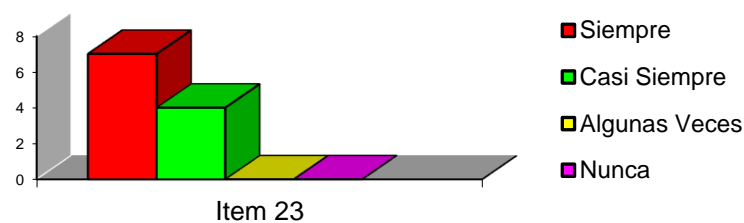


Gráfico 20. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 23

En tabla 22, correspondiente al ítem 23, el 64 % de los encuestados expresaron que siempre es importante la incorporación de estrategias emergentes, que permita dirigir la división del trabajo hacia metas precisas y concretas, mientras que el 36 % opina que casi siempre. Estos datos permiten inferir que se hace necesario la generación de estrategias

emergentes que permita la programación de actividades y la división del trabajo en función del cumplimiento de metas ajustadas a la realidad y acorde al talento humano y los recursos disponibles.

Tabla 23

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: Toma de decisiones

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	f
24	Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con un mecanismo para el intercambio de información (datos históricos, indicadores de gestión) entre sus miembros que garantice el éxito en la toma de decisiones	18	2	36	4	46	5	0	0

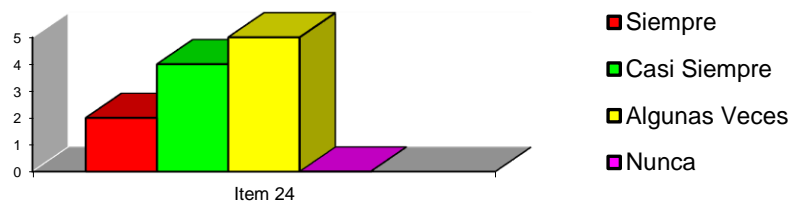


Gráfico 21. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 24

En la tabla 23, correspondiente al ítem 24, el 46 % de los encuestados considera que algunas veces la unidad de gestión social, cuenta con un mecanismo para el intercambio de información (datos históricos, indicadores de gestión) entre sus miembros que garantice el éxito en la toma de decisiones, mientras que el 36% opina que casi siempre y el 18 % expresa

que siempre. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social pocas veces cuenta con mecanismos que ayuden en el intercambio de información, siendo necesaria la revisión de los sistemas de información, que garantice el éxito en la toma de decisiones.

Tabla 24

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: comunicación

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
25	Usted cree necesario la incorporación de estrategias emergentes que permita a la unidad de gestión social el acceso inmediato de la información, aumentando la eficacia en la comunicación.	73	8	27	3	0	0	0	0

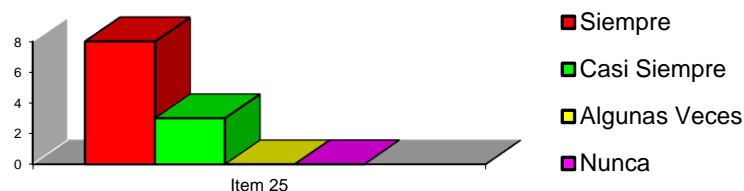


Gráfico 22. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 25

En la Tabla 24, correspondiente ítem 25, el 73 % de los encuestados considera necesario la incorporación de estrategias emergentes que permita a la unidad de gestión social el acceso inmediato a la información, aumentando la eficacia en la comunicación, mientras que el 27% opina que casi siempre, lo que deduce que las fallas en la retroalimentación de la información disminuye el tiempo de respuesta y la eficacia en los procesos llevados por la unidad de gestión social. Al respecto Chiavenato I. (2006, p. 110) expresa que la comunicación es el intercambio de información entre personas, Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. En el proceso de direccionamiento, la comunicación es importante para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de Internet.

Tabla 25

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: motivación

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
26	Usted considera que la incorporación de estrategias emergentes permitirá a la unidad de gestión social, motivar a sus miembros para adaptarse o dar respuesta ante cambios actuales o previstos del entorno	73	8	27	3	0	0	0	0

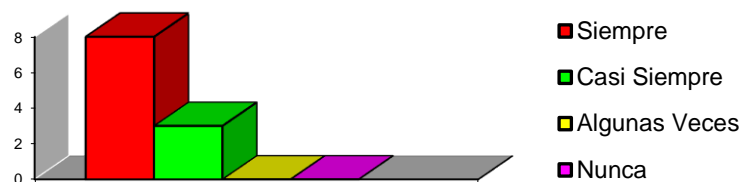


Gráfico 23. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 26

En tabla 25, correspondiente al ítem 26, tiene como interrogante ¿ Usted considera que la incorporación de estrategias emergentes permitirá a la unidad de gestión social, motivar a sus miembros para adaptarse o dar respuesta ante cambios actuales o previstos del entorno; en donde el 73 % de los encuestados expresaron siempre y 27 % opina que casi siempre; mientras, Lo que deduce que es a través de estrategias emergentes adaptadas a la realidad actual , donde se pueden generar condiciones que fortalezcan la motivación y el desempeño y el compromiso con los objetivos de la organización. Al respecto, Chiavenato I. (2006, p. 100) expresa que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

Tabla 26

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Dirección, para el Indicador: liderazgo

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
------	---------------	---------	--------------	---------------	-------

	%	f	%	f	%	f	%	F
27	73	8	27	3	0	0	0	0

Usted considera necesario la incorporación de estrategias emergentes que permita a la unidad de gestión social, orientar los recursos mediante la cooperación y esfuerzo de sus integrantes

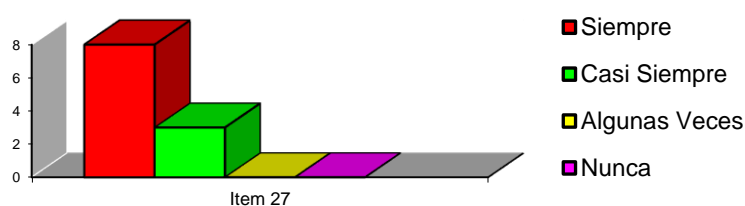


Gráfico 24. Distribución porcentual de

En
tabla
26,

correspondiente al ítem 27, el 73 % de los encuestados consideran siempre necesario la incorporación de estrategias emergentes que permita a la unidad de gestión social, orientar los recursos mediante la cooperación y esfuerzo de sus integrantes, mientras que el 27 % opina que casi siempre, estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social requiere de estrategias emergentes que fortalezcan las competencias organizacionales y capacidad de respuesta a los requerimientos internos de la organización y de las comunidades.

Tabla 27

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: control para el Indicador: seguimiento de desempeño

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
------	---------------	---------	--------------	---------------	-------

		%	f	%	f	%	f	%	F
28	Usted tiene conocimiento de una matriz de índices o indicadores de gestión dentro de la organización	82	9	18	2	0	0	0	0

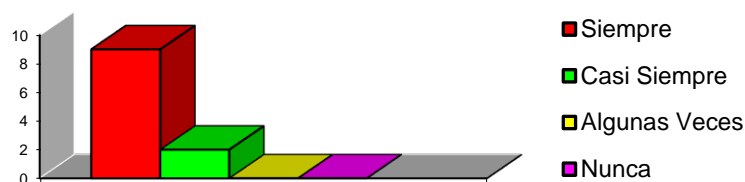


Gráfico 25. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para el ítem 28

En tabla 27, correspondiente al ítem 28, el 82 % de los encuestados considera que siempre tiene conocimiento de una matriz de índices o indicadores de gestión dentro de la, mientras que el 18 % opina que casi siempre. Estos datos permiten deducir que la unidad de gestión social tiene conocimiento de la matriz de indicadores de gestión, aunado a esto que se hace necesario el manejo preciso del desempeño de los indicadores a fin de tener un seguimiento al desempeño de la organización. En este sentido, Chiavenato I. (2006, p. 151) hace referencia a la observación del desempeño, el cual Permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

Tabla 28

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Control, para el Indicador: verificación

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
29	Usted cree necesario incorporar estrategias emergentes que permitan a la organización identificar elementos que han sido exitosos y también los que deben ajustarse para que sean más efectivos	64	7	27	3	9	1	0	0

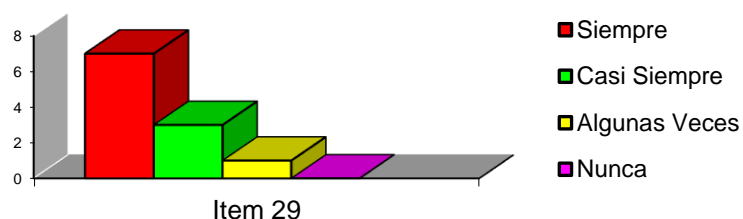


Gráfico 26. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 29

En tabla 28, correspondiente al ítem 29, el 64 % de los encuestados creen siempre necesario incorporar estrategias emergentes que permitan a la organización identificar elementos que han sido exitosos y también los que deben ajustarse para que sean más efectivos, mientras el 27% opina que casi siempre y el 9 % expresa algunas veces. Estos datos permiten inferir que se hace necesario incorporar estrategias emergentes que permitan la comparación del desempeño con el estándar establecido para hacer más efectiva la gestión. Al respecto, Chiavenato I. (2006, p. 154) afirma que Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o

variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas.

Tabla 29
Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Control, para el Indicador: Acción correctiva.

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
30	Usted cree necesario incorporar estrategias emergentes que permitan a la organización ajustar las actividades programadas tomando en consideración medidas correctivas para su eficaz ejecución.	64	7	36	4	0	0	0	0

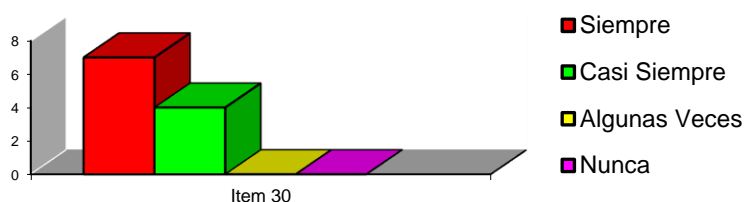


Gráfico 27. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 30

En tabla 29, correspondiente al ítem 30, el 64 % de los encuestados creen siempre necesario incorporar estrategias emergentes que permitan a la organización ajustar las actividades programadas tomando en consideración medidas correctivas para su eficaz ejecución., mientras el 27% opina que casi siempre y el 9 % expresa algunas veces. Estos datos permiten inferir

que se hace necesario incorporar estrategias que permitan tomar acciones correctivas a las actividades programadas. Al respecto, Chiavenato I. (2006, p. 154) afirma que las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

Tabla 30

Distribución de la Frecuencia de la Variable: Estrategias emergentes en su dimensión: Control, para el Indicador: Mejoras continuas

Ítem	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		%	f	%	f	%	f	%	F
31	Usted considera que con la incorporación de estrategias emergentes, la unidad de gestión social, contribuye a mejorar las prácticas dentro de los procesos de su gestión	64	7	36	4	0	0	0	0

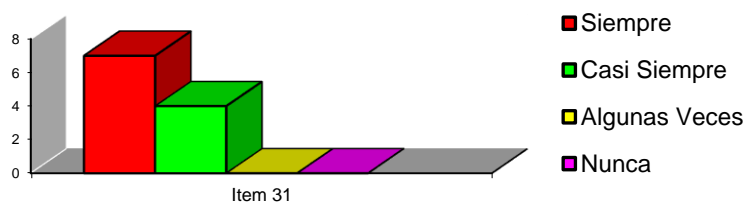


Gráfico 29. Distribución porcentual de las respuestas aportadas para los ítems 31

En tabla 30, correspondiente al ítem 31, el 64 % de los encuestados consideran siempre que con la incorporación de estrategias emergentes, la

unidad de gestión social, contribuye a mejorar las prácticas dentro de los procesos de su gestión, mientras que el 36 % opina que casi siempre. Estos datos permiten inferir que la unidad de gestión social, se encuentra en un proceso de adaptación a los nuevos cambios del entorno, lo que deduce que a través de la generación de estrategias emergentes se emplean nuevos mecanismos de gestión y por ende a profundizar en las mejoras continuas de la organización. En este sentido, Chiavenato I. (2006, p. 505) plantea que la mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas. Se trata de un enfoque acrecentador y participativo para obtener excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez revisados los resultados obtenidos se presenta el cuerpo de conclusiones y recomendaciones en función de los propósitos definidos para el estudio.

Conclusiones

En cuanto a la situación actual de los procesos de gestión y el talento humano en la unidad de gestión social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas se obtuvo que:

En el componente institucional se observó que la unidad de gestión social, desarrolla en menor medida acciones de planificación, organización, dirección y control, que permita la previsión de los fenómenos futuros y el control de los recursos en forma sistemática y ordenada.

Actualmente los procesos administrativos, operativos y técnicos no se encuentran alineados con los objetivos de la organización lo que genera deficiencia en las competencias organizacionales para el desarrollo y cumplimiento la actividad laboral.

La estructura organizacional, aunque se encuentra formalmente establecida, operativamente, no se encuentra funcional, lo que dificulta la división de trabajo por áreas de atención y la ejecución de actividades de forma coordinada, para lo cual se requiere la revisión y adaptación de la estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos actuales de la organización.

El equipo de trabajo en menor medida utiliza la misión y la visión de la organización para la formulación de los objetivos organizacionales, lo que limita el buen desempeño de los integrantes de la unidad para el desarrollo y cumplimiento de las metas planteadas.

El equipo de gestión social tiene conocimiento de una matriz FODA formalmente establecida, donde se reflejan los factores internos y externos, presentes en la organización, no obstante se desconoce del análisis de la herramienta para el diagnóstico organizacional.

La organización en menor medida cuenta con una herramienta para el intercambio de información (datos históricos, indicadores de gestión) en consecuencia, no existe un registro estadístico permanente y la verificación del impacto de las actividades por áreas de atención, en virtud que no se desarrolla evaluación del impacto social en la gestión comunitaria de forma sistemática.

Las fallas en la retroalimentación de la información disminuyen el tiempo de respuesta en la toma de decisiones y la eficacia en los procesos llevados por la unidad de gestión social.

De igual manera el equipo de trabajo, no emplea un manejo preciso del desempeño de los indicadores, que permita hacer un seguimiento al desempeño de la organización.

La organización no logra el desarrollo de sus procesos operativos con efectividad, encontrándose con limitantes de logística y transporte que impiden satisfacer de forma oportuna el cumplimiento de las metas organizacionales y los requerimientos de las comunidades.

En cuanto al talento humano, la unidad de gestión social posee un equipo de trabajo con una cultura organizacional comprendida de un conjunto de hábitos, creencias, valores, interacciones y relaciones sociales positivas, lloque permite la transferencia de conocimientos del quehacer cotidiano y facilidad para adaptarse a los requerimientos de la organización.

Actualmente el personal adscrito a la unidad de gestión social no está recibiendo capacitación, que fortalezcan las competencias personales, en cuanto a su perfil como trabajador social, el manejo de nuevas herramientas para el trabajo con comunidades y el desarrollo de las experiencias profesionales en la organización que contribuyan con su actividad laboral.

En cuanto a la gestión comunitaria, la unidad de gestión social, a través del diagnóstico, logra identificar los requerimientos y necesidades más sentidas, teniendo como limitante que en la actualidad no se dispone de recursos que son necesarios para llevar a cabo las actividades previstas, lo que repercute en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Aun cuando la unidad de gestión social realiza esfuerzos para la gestión comunitaria, no ha logrado una intervención coherente en las comunidades, siendo necesaria la vinculación de los entes gubernamentales.

El trabajo realizado por la unidad de gestión social hasta el momento ha sido a través de mecanismos de autogestión.

En cuanto al apoyo gubernamental no dispone de alianzas convenios ó acuerdos institucionales que permita retroalimentar o fortalecer la gestión socio comunitaria para la coejecución de programas y proyectos enmarcados en los planes de inversión comunal.

De igual manera al no existir alianzas, convenios o acuerdos con instituciones, no se pueden considerar los recursos económicos y financieros

disponibles para llevar a cabo las actividades planificadas en pro de contribuir con el desarrollo integral comunitario.

Pocas veces la unidad de gestión social se relaciona con instituciones del estado, que permita el intercambio de conocimientos, tecnología entre los pares.

Se ha logrado en menor medida, consolidar la sinergia institucional entre las partes PDVSA- comunidad e instituciones del estado, que fortalezcan las políticas de la gerencia como ente de apoyo social en las áreas adyacentes a los proyectos exploratorios.

En cuanto al apoyo intragerencial, muy pocas veces se generan acciones institucionales en PDVSA que fomente una cultura organizacional de participación y promuevan la cooperación entre sus pares para la gestión comunitaria en áreas operacionales.

La unidad de gestión social, se encuentra en un proceso de adaptación a los nuevos lineamientos de trabajo, tomando en consideración que se deben aplicar nuevas estrategias adaptadas a la situación actual que vive la organización, para lo cual se requiere trabajar bajo el enfoque de estrategias emergentes

En cuanto a la factibilidad técnica e institucional en la implementación de estrategias emergentes de gestión comunitaria se precisó que:

La aplicación de la propuesta está en función del mejoramiento de los procesos de gestión, las competencias organizacionales y capacidad de respuesta a los requerimientos internos de la organización.

Por otra parte, la misma garantiza la capacidad de respuesta a los requerimientos de las comunidades, a través de la ejecución del trabajo comunitario colaborativo en conjunto con los entes del estado que tengan

vinculación con los planes de inversión comunal participativa en pro de lograr la autogestión de las necesidades comunitarias y la inclusión de los proyectos institucionales, permitiendo fortalecer el desempeño de la organización como ente participativo del desarrollo integral comunitario en las áreas de influencia petrolera.

Por consiguiente, se especifica cada uno de los escenarios que permitieron aproximarse a la conceptualización de la propuesta:

- a) **Gestión de adecuación de los procesos internos:** Orientado a facilitar el funcionamiento interno de la unidad de gestión social, a través de la revisión y análisis de la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la adecuación de cada fase que constituye el procesos administrativo, estos son: Planificación, organización, dirección, control y mejoras continuas, así como los procesos operativos y recursos técnicos, permitiendo corregir, estandarizar y mejorar los procesos de gestión.
- b) **Gestión del talento humano:** Orientado a generar estrategias que fortalezcan las capacidades y potencialidades individuales, así como el desarrollo de las competencias ligadas a la mejora del desempeño profesional y aprendizaje a lo largo de la vida profesional y personal, estas son: El sentido de pertenecía, la motivación, la formación, el desempeño, el compromiso, permitiendo ir en función de los objetivos de la organización.
- c) **Gestión de la Vinculación con entes gubernamentales:** Orientado a mejorar la gestión comunitaria, a través del establecimiento de adecuados vínculos con entes gubernamentales, la creación de alianzas, convenios y acuerdo institucionales que permita: sinergia institucional, participación de las instituciones del estado en materia social, intercambios de conocimientos y tecnologías orientadas al

fortalecimiento organizacional, desarrollar programas sociales dirigidas a la atención integral de las comunidades.

Cada escenario de competencia se acompaña de una matriz en la que se indica: la competencia, los elementos de la competencia y el indicador de desempeño; así mismo el plan de acción que contiene: La estrategia, línea de acción, actividades, responsable y tiempo de ejecución.

Recomendaciones

En atención al análisis realizado se presentan las siguientes recomendaciones:

Iniciar la propuesta desarrollando las estrategias que fortalezcan el componente institucional, estableciendo estrategias primarias de ejecución, tales como:

- a) El análisis de la misión y la visión institucional.
- b) Revisión de la estructura organizativa de la unidad de gestión social
- c) Revisión detallada de los procesos administrativos, operativos y los recursos técnicos disponibles en la unidad de gestión social.
- d) La identificación de los perfiles profesionales que integran la unidad de gestión social.
- e) Revisión de las estrategias y acciones detalladas en torno a la gestión comunitaria, así como los criterios empleados para la evaluación del impacto social
- f) Desarrollar reuniones permanentes, a fin de que todas las instituciones involucradas tengan participación y se realice un trabajo colaborativo para el logro de las actividades planificadas.

- g) Crear mecanismos de seguimiento y control que permitan la comparación del desempeño con el estándar establecido para hacer más efectiva la gestión.
- h) Tomar acciones correctivas a las actividades programadas y por ende a profundizar en las mejoras continuas de la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

PLAN ESTRATEGICO EMERGENTE DE GESTIÓN COMUNITARIA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN SOCIAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS, PDVSA, DIVISIÓN BOYACÁ, ESTADO BARINAS AÑO 2020.

6.1 Presentación.

La gestión comunitaria es una ardua labor que no solo implica dinámica institucional sino el compromiso de todos los actores sociales que ejercen dicha tarea, es necesario que dichas instituciones cuenten con herramientas que coadyuven a los procesos de cambios que se generan en los diversos factores internos y del entorno, de allí la necesidad de adaptarse continuamente al contexto, jugando para ello un papel fundamental el funcionamiento de la procesos administrativos, operativos y técnicos, así como el papel que juega el talento humano en la generación de un pensamiento crítico para enfrentar las dificultades que limitan las acciones en el alcance de los objetivos dentro de la organización, aunado a esto las relaciones que deben existir entre las organizaciones que persiguen un fin común, con la intención de combinar esfuerzos en la ejecución de la gestión.

De esta manera se requiere de la transformación de los escenarios que constituyen el funcionamiento de las organizaciones, desarrollando nuevas competencias dadas las exigencias en el contexto de la acción social, haciendo pertinente considerar el desarrollo de aspectos que valoren la gestión de los

procesos internos de la organización, la gestión del talento humano y la gestión de la vinculación con otras organizaciones sociales.

En este orden de ideas, se requiere precisar los criterios y principios que permiten configurar una propuesta que involucre estos aspectos, aplicables en los procesos de la gestión comunitaria.

Tomando en consideración las reflexiones anteriores, se adoptó el enfoque proactivo de una estrategia emergente para ayudar a la organización a adaptarse de manera más flexible a los aspectos prácticos de las cambiantes condiciones del entorno, (tomado de las teorías de Henry Mintzberg), la cual Juan Martín (2018) se refiere ha:

“La estrategia surge a medida que se descubre más sobre el medio ambiente y se evalúan los puntos de vista sobre el mundo, las necesidades de los clientes, propuestas e intenciones, siendo un proceso de aprendizaje y adaptación. Este planteamiento también requiere más aportaciones del equipo de trabajadores y colaboradores de una organización, que permitan experimentar y generar nuevas oportunidades”. p.5.

Esta investigación procuró aproximarse a la definición de un plan estratégico emergente de gestión comunitaria, que permita a la unidad de gestión social, apropiarse de herramientas estratégicas que ayuden al desarrollo de las actividades de acuerdo a los exigencias que se vayan presentando, tomando en consideración las diferentes variables e indicadores que apuntan hacia esa búsqueda.

Las instituciones que ejecutan la gestión comunitaria están frente a un gran reto, de conformar acciones que contribuyan al desarrollo integral de las comunidades a través de mecanismos confiables de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación para poder así asegurar la sostenibilidad y viabilidad económica y social de los procesos que conllevan al desarrollo de la sociedad.

Por ello, se hace inminente incorporar, dentro de las acciones; el seguimiento a los indicadores de gestión que proporcione información para la toma de mejores decisiones, del desempeño del talento humano, esto lleva implícito el análisis e interpretación de los indicadores, para que retroalimente todo el proceso. Así mismo, se determina las necesidades de formación del equipo de trabajo y la adquisición de diferentes tipos de habilidades y capacidades como un continuo de enriquecimiento y desarrollo de la gestión.

En este sentido, específicamente, en la unidad de gestión social de la gerencia de operaciones exploratorias, cobra relevancia la propuesta de un plan emergente de gestión comunitaria, que conduzcan a incrementar las competencias organizacionales, las competencias del participante, y la articulación con otras instituciones en materia social.

Atendiendo a lo descrito, ésta investigación se enfocó en diseñar el plan constituido de lineamientos estratégicos para desarrollar estrategias determinadas del cruce de la matriz FODA de la organización, respondiendo a tres escenarios: Gestión de adecuación de los procesos internos, gestión del talento humano y gestión de la vinculación con entes del estado, que permita responder a los desafíos que debe hacer frente la organización para dar continuidad a los procesos de gestión comunitaria.

6.2 Justificación

La razón de ser de este plan emergente de gestión comunitaria se basa en la necesidad, que presenta la unidad de gestión social de la gerencia de operaciones exploratorias División Boyacá, para la gestión de los procesos organizacionales, la gestión del talento humano y la vinculación con diversas instituciones del estado a fin de asegurar, en buena medida, la calidad y eficiencia en el desempeño institucional para la gestión comunitaria, lo cual redundará en la mejora de los

servicios ofrecidos como ente social y en el buen desempeño laboral de los integrantes de la organización.

Se tomó en consideración los resultados del análisis FODA para evidenciar la necesidad de generar un plan emergente de gestión comunitaria que permita el desarrollo de las estrategias formuladas en la organización.

Se tomó de las teorías de Mintzberg el enfoque de estrategias emergentes; para adaptar la estrategia, el autor argumenta que debe existir una forma en que la administración ejerza cierto control, al tiempo que fomenta el aprendizaje dentro de la organización.

Con el plan emergente de gestión comunitaria se pretende fortalecer los procesos de trabajo de la unidad de gestión social, adaptándose a los medios y recursos con que se dispone, desarrollando las estrategias que permitan la sinergia e integración interinstitucional, tomando en consideración los cambios constantes del entorno, logrando llevar bienestar social a las comunidades que son áreas de influencia de la estatal petrolera.

6.3 Objetivo General

Fortalecer los procesos de gestión comunitaria a partir de habilidades emergentes en los escenarios del talento humano y vinculación interinstitucional.

6.3. 1 Objetivos específicos.

Fortalecer los procesos de planeación para la intervención comunitaria con la actualización permanentemente del análisis FODA, organizacional, que permita la toma de decisiones más acertadas.

Caracterizar los Escenarios de competencia para el desarrollo de las estrategias de gestión comunitaria.

Consolidar las acciones emergentes para la optimización de los procesos de gestión comunitaria.

6.4 Contenido de la Propuesta.

Análisis FODA Organizacional:

Considerando la herramienta de análisis FODA Organizacional se realizó el cruce de variables, permitiendo relacionar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, conduciéndonos a la elaboración de estrategias que mitiguen el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades, haciendo uso de las fortalezas y aprovechando oportunidades.

Tabla 31. Análisis FODA- Unidad de Gestión Social, Gerencia de Operaciones Exploratorias División Boyacá, Barinas.

FACTORES INTERNOS	<p>Fortalezas:</p> <p>F1- Personal motivado a la mejora de los procesos administrativos, operativos y técnicos en la organización.</p> <p>F2- Personal con capacidad de negociación para la creación de acuerdos y convenios institucionales.</p> <p>F3- Competencias necesarias para llevar a</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1- Procesos administrativos, operativos y técnicos deficientes en la organización.</p> <p>D2- Logística limitada para la articulación Interinstitucional y comunidades.</p> <p>D3- Limitaciones para la capacitación continua del personal</p>
------------------------------	--	--

<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>cabo las actividades asignadas.</p> <p>F4-equipo de trabajo con perfil técnico y experiencia en el área socio comunitaria.</p> <p>F5-Sincronización de planes de negocio de PDVSA con los planes sociales del Estado.</p>	<p>D4-limitaciones en cuanto a equipos tecnológicos y de transporte.</p> <p>D5-Retraso en el cumplimiento de las metas asignadas.</p> <p>D6-Limitaciones de recursos financieros para solventar requerimientos de las comunidades.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1-Alianzas estratégicas con entes rectores en materia social</p> <p>O2-Consolidación de los proyectos institucionales con los planes gubernamentales.</p> <p>O3-Presencia de actividades petroleras en las comunidades a ser atendidas.</p>	<p>FO (Max Max)</p> <p>Revisión y adecuación de los procesos administrativos, operativos y técnicos de acuerdo a las necesidades de la unidad (F1,O2,)</p> <p>Fomentar las alianzas y convenios estratégicos con entes gubernamentales y educativos(F2,F5 O1,O3)</p> <p>Establecer sinergia</p>	<p>DO (Min- Max)</p> <p>Creación de un sistema digitalizado para el manejo de indicadores de gestión social, (D1,D5,O5)</p> <p>Coordinar apoyo logístico con instituciones del estado y personal de logística operacional para el traslado a las áreas de atención (D2, D4, D5, O3, O4).</p> <p>Gestionar capacitación del equipo de gestión social ,</p>

<p>O4-Presencia de Instituciones del estado, en las áreas asignadas para la gestión comunitaria.</p> <p>O5-Personal de PDVSA con conocimientos y responsabilidad en sistemas informáticos.</p> <p>O6-Programas de adiestramientos y capacitación para el trabajador, desarrollados por la gerencia de RRHH de PDVSA.</p>	<p>integración interinstitucional con entes gubernamentales presentes en las áreas de influencia petrolera. F2,F4, O4)</p> <p>Proponer la inclusión de los proyectos sociales en los planes de inversión comunal del ejecutivo nacional.(F5,O2)</p> <p>Diseñar un programa de capacitación en atención a los requerimientos de las comunidades(F3,F4,O2,O4)</p>	<p>en concordancia con instituciones rectoras en materia social.(D3,O1,O4)</p> <p>Gestionar formación técnica del equipo de trabajo a través de los programas de adiestramiento y capacitación ofrecidos por la gerencia de de RRHH de PDVSA(D3,O6)</p> <p>Coordinar con entes gubernamentales asignadas para el trabajo comunitario, a fin de viabilizar los requerimientos de las comunidades.(O2,O4, D5, D6)</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1-Exceso de burocracia administrativa para la aprobación de los recursos financieros por parte del ejecutivo nacional</p> <p>A2-Dependencia de la Unidad de Gestión Financiera para el</p>	<p>FA(Max Min)</p> <p>Desarrollar mesas de trabajo en conjunto con entes del estado, donde se direccionen los requerimientos a instituciones rectoras en cada área de atención. (F2,F4, A2, A3)</p> <p>Solicitar ante la Unidad</p>	<p>DA (Min- Min)</p> <p>Realizar reuniones semanales con el equipo de gestión social para intercambio de información, referente a las actividades planificadas por la unidad de Gestión social(D1,D5, A4, A6)</p>

<p>manejo y/ o asignación del presupuesto</p> <p>A3-falta de compromiso por parte de los entes gubernamentales</p> <p>A4-posibles paralizaciones de las operaciones petroleras por parte de los miembros de las comunidades.</p> <p>A5-Dificultad para entrega y recepción de información en áreas de poca cobertura y de telefonía móvil.</p> <p>A6- Descontento de los miembros de las comunidades por falta de atención por parte de las instituciones del estado.</p>	<p>de Gestión Financiera la asignación de un presupuesto de gastos, para gastos misceláneos en jornadas sociales. F5, A2,A4,A6)</p> <p>Crear redes de información que faciliten la comunicación y el intercambio de información entre los actores sociales presentes en las áreas de atención comunitaria, (F1, F3,A5,A6)</p> <p>Crear redes de apoyo técnico entre los actores sociales para cumplir con requerimientos en las áreas de atención comunitaria (F4, F5, A1, A3).</p> <p>Desarrollar jornadas socio comunitarias en conjunto con entes gubernamentales, que permitan contribuir a la atención integral de las comunidades(F1,F2,A4, A6)</p>	<p>Revisar periódicamente el cumplimiento de las metas previstas a fin de evitar paralizaciones de las actividades operacionales.(D5,A3, A4)</p> <p>Monitorear frecuentemente los indicadores de gestión y alertar posibles desviaciones (D1,D5, ,A4)</p> <p>Implementar acciones correctivas o de mejoramiento que redunden en la calidad del servicio ofrecido, la optimización de los recursos y una mayor satisfacción de las comunidades.(D1,D4,D5,A 2,A4,A6)</p>
---	--	--

Considerando los postulados de adaptación de los Modelos de competencias de gestión de: Bótelo (2016), y De la Ville (2006), se presenta una propuesta que vincula los aspectos más resaltantes en cada uno de ellos, y que logra relacionarse con los escenarios que se quieren estudiar en el plan estratégico emergente de gestión comunitaria, en la unidad de gestión Social de la Gerencia de operaciones Exploratorias División Boyacá.

Por consiguiente, se especifica cada uno de los escenarios que permitieron aproximarse a la conceptualización de la propuesta:

- d) **Gestión de adecuación de los procesos internos:** Orientado a facilitar el funcionamiento interno de la unidad de gestión social, a través de la revisión y análisis de la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la adecuación de cada fase que constituye el proceso administrativo, estos son: Planificación, organización, dirección, control y mejoras continuas, así como los procesos operativos y recursos técnicos, permitiendo corregir, estandarizar y mejorar los procesos de gestión.
- e) **Gestión del talento humano:** Orientado a generar estrategias que fortalezcan las capacidades y potencialidades individuales, así como el desarrollo de las competencias ligadas a la mejora del desempeño profesional y aprendizaje a lo largo de la vida profesional y personal de los integrantes de la unidad de gestión social, estas son: El sentido de pertenencia, la motivación, la formación técnica, el desempeño, el compromiso, permitiendo ir en función de los objetivos de la organización.
- f) **Gestión de la vinculación con entes gubernamentales:** Orientado a mejorar la gestión comunitaria, a través del establecimiento de adecuados vínculos con entes gubernamentales, la creación de alianzas, convenios y acuerdo institucionales que permita: sinergia institucional, participación de las instituciones del estado en materia social, intercambios de conocimientos

y tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional, desarrollar programas sociales dirigidas a la atención integral de las comunidades.

Cada escenario de competencia se acompaña de una matriz en la que se indica: la competencia, los elementos de la competencia y el indicador de desempeño; así mismo el plan de acción que contiene: La estrategia, línea de acción, actividades, responsable y tiempo de ejecución.

En el gráfico 30 se presenta los escenarios la propuesta:



Gráfico 30. Elaborado por la autora de la investigación (2020). Adaptación de los Modelos de competencias de: Bótelo (2016), y De la Ville (2006)

Es necesario precisar, que para esta propuesta, se considera que:

Las competencias corresponden con los resultados esperados que se quiere lograr en la unidad de gestión social. Cada una de estas se desglosa

en competencias más específicas, que se designan como elementos de competencias, representando los procedimientos bases de las funciones específicas. Los elementos de competencias pueden ser identificados con descriptores llamados indicadores de desempeño, que representan las conductas observables.

Tabla 32

Escenario *Adecuación de los procesos internos*

<i>Adecuación de los procesos internos</i>		
Competencia	Elementos de Competencia	Indicadores de desempeño
Procesos administrativos, operativos y técnicos de la organización.	Tomar en cuenta; las acciones de planificación, organización, dirección y control, y los recursos disponibles en la organización.	Vinculación de la misión, la visión con los objetivos organizacionales Tomar la previsión de los fenómenos futuros. Manejo de los recursos a utilizar en forma sistemática y ordenada

Estructura organizacional	Capacidad de contar con una estructura organizativa operativamente funcional	Garantizar división de trabajo por áreas de atención.
	Procedimientos pertinentes de acuerdo a los requerimientos de la unidad.	Garantizar la adecuada asignación, ubicación del personal en los puestos y asignaciones
		Ejecutar actividades de forma coordinada
Manejo de sistema de información	Capacidad para el manejo de información y los indicadores de gestión	Utilización de nuevas tecnologías en el proceso de planificación y sistematización de información.
Manejo de sistemas informáticos	Capacidad de uso y aplicación de las TIC'S	Diseñar la metodología y organizar las actividades.
Organización de los espacios de Aprendizajes para la adaptación al cambio	Capacidad de constituir auténticos ambientes de discusión, aprendizaje y adaptación.	Referentes situacionales que facilitan la comprensión de los nuevos aprendizajes y adaptación.

Establecimientos de intercambio de métodos de evaluación medibles	de intercambio de información, referente a las actividades planificadas	de Recogida, valoración, y toma de decisiones, en función de información obtenida del proceso
Implementación acciones correctivas o de mejoras continuas	Transferencia de datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.	Calidad del servicio ofrecido. La optimización de los recursos. Mayor satisfacción de los miembros de la organización.

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación (2020). Adaptación de los Modelos de competencias de: Bótelo (2016), y De la Ville (2006)

Tabla 33

Escenario Talento Humano

Escenario del talento humano		
Competencia	Elementos de Competencia	Indicadores de desempeño
Identificación con la institución y trabajo en equipo	Disposición (actitud) y aptitud (técnica) para trabajar coordinadamente	Saber y querer trabajar, conjuntamente, en un contexto institucional
Valores que lo caracterizan como persona, y a la vez como	Capacidad ética	Establece normas de convivencia, principios democráticos, sin

especialista en una rama del saber científico- social		discriminación, entre otros. Realiza investigación científica social.
Desarrollo científico- Social		
Presencia de una cultura general e integral	Capacidad cultural	Carácter humanístico, actualizado sobre los acontecimientos científicos, políticos, económicos, históricos, sociales, ideológicos, artísticos.
Participación, trabajo inter y transdisciplinario.	Disposición con Responsabilidad y compromiso al ejercicio de sus funciones	Puntualidad, respeto al tiempo. Cooperación. Integralidad. Presentación de investigaciones de creación científico social.
Desarrollo de los Procesos de gestión comunitaria	Entrega oportuna de los recaudos de planificación e informes de gestión.	Informes técnicos y fichas de evaluación, actas compromisos, actas de reuniones, entre otros.
Participa de manera sistemática en procesos de investigación y formación continua en servicio.	Actualización de conocimientos. Formación socio comunitaria	Desarrollo de cursos, talleres, seminarios, mesas de trabajo entre otros. Desarrollo de

		investigaciones socio comunitarias
Disposición de negociación y mediación para el logro de objetivos colectivos	Capacidad gerencial	Utilización de estrategias para mediar y negociar los conflictos.

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación (2020). Adaptación de los Modelos de competencias de: Bótelo (2016), y De la Ville (2006)

Tabla 34

Escenario vinculación con entes gubernamentales

Escenario vinculación con entes gubernamentales		
Competencia	Elementos de Competencia	Indicadores de desempeño
Establecimiento de las relaciones interinstitucionales	Fomenta las alianzas y convenios estratégicos con entes gubernamentales y educativos.	Actas constitutivas, atas de reuniones, acuerdos y convenios institucionales

Fortalecimiento de la Integración socio comunitaria	Organiza actividades comunitarias. Utiliza los canales comunicacionales institucionales	Participación sinergia e integración interinstitucional con entes gubernamentales.
Desarrollo de proyectos socio comunitarios.	Permite la inclusión de los proyectos sociales en los planes de inversión comunal del ejecutivo nacional.	Instituciones vinculadas en los procesos Proyectos sociocomunitarios aprobados y en ejecución.
Relación de saberes : Comparte experiencias y conocimientos interinstitucionales	Capacidad de intercambios de conocimientos y tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional.	Nuevos conocimientos y experiencias adquiridas en eventos de formación o en la práctica.
Redes de apoyo técnico entre los actores sociales	Capacidad de respuesta a los requerimientos en las áreas de atención comunitaria	Soporte técnico de asistencia comunitaria Solicitudes gestionadas
Desarrollo de jornadas socio comunitarias	Capacidad de planificar, coordinar y ejecutar jornadas sociales en conjunto con entes gubernamentales	Cantidad de población beneficiada Atención integral de las comunidades.

Establecimiento de Memoria corporativa institucional	Sistematización de todas las actividades planificadas y ejecutadas con entes gubernamentales y la comunidad.	Claridad y resguardo de los resultados obtenidos en la gestión comunitaria
--	--	--

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación (2020). Adaptación de los Modelos de competencias de: Bótelo (2016), y De la Ville (2006)

Tabla 35

Plan de Acción: Escenario *Adecuación de los procesos internos*

Estrategias	Línea de Acción	Actividades	Responsable	Tiempo
Revisión y adecuación de los procesos administrativos, operativos y técnicos de acuerdo a las necesidades de la unidad	Desarrollo y organización de la actividad administrativa: Planificación, organización, dirección, control.	Analizar la Misión, Visión y objetivos organizacionales. Revisión y adecuación de la estructura organizativa funcionalmente. Asignar la división del trabajo por áreas de	Talento humano de la unidad, equipos didácticos y audiovisuales	1 semana

		atención.	.	
Creación de un sistema digitalizado para el manejo de indicadores de gestión social.	Solicitar antes la gerencia de AIT un programa para el Manejo de indicadores de gestión. - Elaboración de una matriz en Excel para el vaciado de datos estadísticos	analizar el contenido de la información requerida y realizar la solicitud.- Diseñar la matriz de indicadores de gestión	Equipos audiovisuales	1 semana
Solicitar ante la Unidad de Gestión Financiera, la asignación de un presupuesto de gastos, para gastos misceláneos en jornadas sociales.	Redacción de un documento(punto de cuenta) para la solicitud de asignación de presupuesto de gastos	solicitar ante la gerencia el procedimiento necesario para la asignación de recursos financieros destinados a gastos misceláneos para jornadas sociales	Talento humano de la unidad, equipos didácticos y audiovisuales.	1 semana
Crear redes de información que faciliten la	Acciones comunicacionales y de información que permitan un	Intercambio de conocimientos y experiencias en cuanto a los sistemas de	talento humano de la unidad, equipos didácticos y	1 semana

comunicación y el intercambio de información entre los miembros de la organización.	conocimiento amplio, profundo, sistematizado y periódico de las actividades de la organización.	información presentes en la unidad	audiovisuales	
Realizar reuniones semanales con el equipo, para intercambio de información y experiencias referente a las actividades planificadas por la unidad de Gestión social.	Construcción de ambientes de discusión, aprendizaje y adaptación. Revisión del cumplimiento de metas.	Revisión de las actividades planificadas, requerimientos y procesos necesarios para la ejecución.	Talento humano de la unidad, equipos didácticos y audiovisuales.	1 semana
Revisar periódicamente el cumplimiento de las metas previstas a fin de evitar paralizaciones de las	Valoración y toma de decisiones, en función de información obtenida del proceso	Intercambio de ideas y opiniones del equipo de trabajo para la toma de decisiones.	Talento humano de la unidad, equipos didácticos y audiovisuales.	1 semana

actividades operacionales.				
Monitorear frecuentemente los indicadores de gestión y alertar posibles desviaciones.	revisión de las actividades planificadas vs las ejecutadas, para verificar eventuales desviaciones o variaciones	Revisión y actualización de la matriz de indicadores de gestión.	Talento humano de la unidad, equipos didácticos y audiovisuales.	1 semana
Implementar acciones correctivas o de mejoramiento que redunden en la calidad del servicio ofrecido, la optimización de los recursos y una mayor satisfacción de las comunidades.	Realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor las decisiones.	Comparar los resultados con los planes en general, Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.	Talento humano de la unidad, equipos didácticos y audiovisuales, programas informativos	1 semana

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación (2020)

Tabla 36

Plan de Acción: Escenario Talento humano

Estrategias	Línea de Acción	Actividades	Responsabl e	Tiemp o
Gestión participativa en el contexto educativo	Consolidación habilidad técnica gerencial en la utilización de conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas específicas	Taller 1	Rol protagónico y participativo del Gerente docente bajo enfoque holístico.	16 h
		Jornada	Reflexión acerca de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales , Encargo Social.	8 h
Redes de acción colectiva	Fortaleciendo la habilidad humana gerencial a partir del discernimiento para trabajar en equipo, aplicar un liderazgo eficaz y visión compartida de logros.	Taller 2	Liderazgo participativo y Enfoque Holístico.	16 h
		Taller 3	Visión compartida y Trabajo en equipo. Formación en investigación.	16 h

Redes de comunicación e información	Acciones comunicacionales y de información que permitan un conocimiento amplio, profundo, sistematizado y periódico de las variables académico-administrativas	Taller 4 Comunicación organizacional: Uso de las TIC'S Entornos virtuales de aprendizaje. Revista digital Científica.	16 h
-------------------------------------	--	---	------

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación (2020).

Tabla 37

Plan de Acción: Escenario vinculación con entes gubernamentales

Estrategia	Línea de Acción	Actividades	Responsable	Tiempo
Fomentar las alianzas y convenios estratégicos con entes gubernamentales y educativos	Acciones de vinculación con entes gubernamentales orientadas a la creación de alianzas y convenios institucionales	asesoría y documentación sobre el proceso, visitas a las instituciones del estado e instituciones educativas, presentación de propuesta	Especialistas en las áreas	2 semanas

Establecer sinergia e integración interinstitucional con entes gubernamentales presentes en las áreas de influencia petrolera.	Acciones comunicacionales y de interacción con instituciones, dirigidas a la atención integral de las comunidades.	Identificar las instituciones presentes en el área de influencia, convocar reuniones institucionales, proponer trabajos colaborativos	talento humano de la unidad, apoyo intragerencial, equipos didácticos y audiovisuales, transporte	1 semana
Proponer la inclusión de los proyectos sociales en los planes de inversión comunal del ejecutivo nacional.	identificación del órgano rector para la consolidación de planes de inversión comunal en el estado	Identificar el órgano rector para la consolidación de planes de inversión comunal en el estado, generar acuerdos institucionales	talento humano de la unidad, transporte	1 semana
Diseñar un programa de capacitación en atención a los requerimientos de las comunidades .	Construcción de ambientes de discusión y trabajo colaborativo con integrantes de la comunidad para conocer los requerimientos de capacitación comunitaria.	reuniones con líderes comunitarios, diseño de la propuesta, presentación de la propuesta	talento humano de la unidad, apoyo intragerencial , equipos didácticos y audiovisuales , transporte	1 semana

<p>Coordinar apoyo logístico con instituciones del estado y personal de logística operacional para el traslado a las áreas de atención.</p>	<p>Gestionar logística ante la gerencia e instituciones involucradas en las actividades, para el traslado a las áreas de atención.</p>	<p>Solicitar ante las instituciones involucradas en las actividades el traslado al área de atención. Coordinar el apoyo con la unidad de logística operacional</p>	<p>talento humano de la unidad, apoyo gerencial, equipos didácticos y audiovisuales, transporte</p>	<p>1 se m an a</p>
<p>Crear redes de apoyo técnico entre los actores sociales para cumplir con requerimientos en las áreas de atención comunitaria</p>	<p>coordinación de actividades con la incorporación de todos los actores sociales en el proceso, de acuerdo al área de atención comunitaria</p>	<p>Generar lista de actores involucrados, asignación de responsabilidades de acuerdo al área de atención.</p>	<p>talento humano de la unidad, apoyo gerencial, equipos didácticos y audiovisuales, transporte</p>	<p>1 se m an a</p>
<p>Coordinar con los líderes comunitarios reuniones permanentes, a fin de viabilizar los requerimientos de las comunidades</p>	<p>Crear espacios de integración interinstitucional a fin de discutir la viabilidad de los requerimientos comunitarios</p>	<p>Reuniones institucionales para el seguimiento y control en los procesos de gestión comunitaria.</p>	<p>talento humano de la unidad, apoyo gerencial, equipos didácticos y audiovisuales, transporte</p>	<p>1 se m an a</p>

Desarrollar mesas de trabajo en conjunto con entes del estado para el intercambio de conocimientos y tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional.	Construcción de espacios para el intercambio de conocimientos y tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional.	Ejecutar mesas de trabajo interinstitucional por áreas de atención, identificar los roles comunitarios de cada organización.	talento humano de la unidad, apoyo gerencial, equipos didácticos y audiovisuales, transporte	1 semana
Desarrollar jornadas socio comunitarias en conjunto con entes gubernamentales, que permitan contribuir a la atención integral de las comunidades	Desarrollo y organización de jornadas asistenciales que se adapten a los requerimientos de las comunidades	identificar las áreas de atención, coordinar con los entes rectores en cada área, gestionar logística operacional y ejecutar jornada social	talento humano de la unidad, apoyo gerencial instituciones gubernamentales, equipos didácticos y audiovisuales, transporte	1 semana

Sistematización de todas las actividades planificadas y ejecutadas con entes gubernamentales y la comunidad.

Sistematización de todas las actividades planificadas y ejecutadas con entes gubernamentales y la comunidad.	Claridad y resguardo de los resultados obtenidos en la gestión comunitaria	revisión, categorización y vaciado e información correspondiente a la gestión comunitaria	Talento humano de la unidad, apoyo gerencial instituciones gubernamentales, equipos didácticos y audiovisuales , transporte	1 se man a
--	--	---	---	------------

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación (2020)

6.5 Evaluación del plan estratégico emergente de gestión comunitaria

Para garantizar el éxito se exige un trabajo progresivo y permanente. Esto implica la disponibilidad y organización de tiempo para el cumplimiento de las actividades, así como mantener una actitud favorable hacia la búsqueda e indagación, el hacer y la creatividad. La aprobación requiere las

participaciones individuales en todas las actividades programadas, en el desarrollo de trabajos colaborativos y, la elaboración de las distintas propuesta formativas de acuerdo a las unidades de desarrollo.

Tabla 38

Procedimientos para la Evaluación del plan estratégico emergente de gestión comunitaria

Responsables	Equipo de la Unidad de Gestión Social
Medio de verificación	A través de Indicadores de gestión generados
Sujetos	Personal adscrito a la unidad de gestión social
Carácter de la evaluación	Administrativa, operativa y técnica:

6.6 Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta está referida a las posibilidades de éxito de la fase de ejecución de la misma, y surge de un pronóstico que solamente se confirma o comprueba con la práctica (Torner, 2002, p. 24). En este caso la factibilidad está proyectada en los siguientes aspectos:

6.6.1 Factibilidad Técnica

Vista la gestión comunitaria como un elemento necesario para llevar a cabo las actividades a nivel de las comunidades, se establece que el mecanismo para el desarrollo de las actividades es a través de autogestión aplicando el plan estratégico emergente, donde participan los miembros de la organización y actores involucrados en los procesos socio comunitarios, permite identificar requerimientos y necesidades más sentidas así como identificar las potencialidades de la zona. Esto como medio de promoción del desarrollo socio comunitario y como punto de apoyo para crear una cultura de aprendizaje y adaptación.

6.6.3 Factibilidad Institucional

Las exigencias del entorno incitan a las instituciones a generar procesos de adaptación para poder garantizar su permanencia y continuidad de las actividades. El plan estratégico emergente de gestión comunitaria permite la vinculación de la unidad de gestión social con entes del estado, lo que favorece el fortalecimiento institucional y la gestión comunitaria a partir de las Alianzas / convenios y acuerdos institucionales públicos y privados apoyo gubernamental, apoyo intragerencial, permitiendo la ejecución de actividades para el desarrollo socio comunitario.

6.7 Validación de la Propuesta

La validación, en palabras de Díaz (2009), “permite conocer las opiniones, reacciones, críticas, observaciones y aportes de los miembros de la organización objeto de estudio, respecto la propuesta sometida a aplicación” (p.44). Este proceso posibilita conocer en qué medida la propuesta podría aplicarse a la realidad institucional. Los resultados de la validación, a su vez, hacen posible el rediseño de la propuesta, como producto de las recomendaciones, aportes y observaciones de la validación.

En la presente investigación se ha tomado el modelo de validación propuesto por Díaz (2009), que sugiere un conjunto de pasos sistematizados a seguir, que se ajustan a la naturaleza del estudio en cuanto a las competencias organizacionales y, que permita garantizar que la propuesta para su operatividad tenga las siguientes características:

(a) Holística (H): La propuesta debe ser concebida como un todo, multivariable y relacionada con el contexto.

(b) Formativa (F): En todo momento la toma de decisiones es para mejorar los procesos administrativos para garantizar la consolidación de la gestión comunitaria

(c) Cíclico (C): La propuesta debe ser continua y permanente, con la retroalimentación como parte fundamental del proceso.

(e) La propuesta debe tener capacidad de actualización y perfeccionamiento, ir realizando los ajustes necesarios que se generaran de su aplicación.

Referencias

- Agudelo John(2015), **Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica, y su relación con el aprendizaje organizacional.** Tecnológico de Monterrey. Medellín, Antioquia, Colombia
- Álvarez, M. (2006). **Manual de planificación estratégica.** Panorama Editorial, S, A., México.
 - Álvarez, N. (2010) **Planeación Estratégica en una Escuela primaria con Servicio de Educación Especial.** Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey, Medellín, Antioquia, Colombia.
- Arias, F. (2016). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** (6º edición.) Caracas - Venezuela: Editorial Espíteme.
- Arias, F (2012). **El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración** (6ª edición). Caracas. Venezuela. Editorial Episteme.
- Armijo, M. (2011) **Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.** LC/L.3319-P LC/IP/L.311 N° de venta: S.11.II.G.38. Santiago de Chile.
- Bernal J. (2004). **Modulo de Gestión Social.** Consultado en <http://w.w.w.monografias.com/Trabajos17/Gestión-social-ops-/Gestión-social-ops.shtml>.
- Betancourt, J. (2002). **Gestión Estratégica: Navegando hacia El Cuarto Paradigma.** Aspectos Conceptuales (3era ed.). Venezuela: Edición de TG.Red 2000 Ediciones.

- Bótelo, L. (2016). **Modelo de competencias integrales**. Material mimeografiado.
- Castellanos Luís R (2015) **Estrategia y Planificación Estratégica. Ediciones IEVenezuela**. Maracaibo estado Zulia- Venezuela.
- Cartilla 13. Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán, 2008. ISBN: 978-958-9483-47-3 Bogotá, D. C. – Colombia.
 - Colín, F.O. (2017). **Formulación de estrategias emergentes, caso Centro Universitario UAEM Atlacomulco** .Biblioteca Digital del Sistema tecnológico de Monterrey. Colombia.
- Chiavenato I. (2006) **introducción a la teoría general de la administración**.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (extraordinario)**.
- Contreras S. Emigdio R. (2013) **El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, N° 35 ISSN 1657 6276** Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Córdova L. Rebeca (2012) **Proceso administrativo** ISBN 978-607-733-083-7 Primera edición. Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.
- Figueroa, E. (2005). **Planteamiento Estratégico. Editorial TQM** Investigación y formación. Madrid (España).
- González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) **Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones**. Telos, vol. 21, núm. 1. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela.
 - De la Ville, R. (2006). **Modelo de competencias para la gestión del desempeño del docente universitario**. Material mimeografiado.

- Hernández, Fernández y Batista (2017) **Metodología de la Investigación**. 6ta edición. México: Mac Graw. Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). **Metodología de la Investigación**. Octava Edición, Fundación Sypal: Caracas- Venezuela.
- **Leyes orgánicas de planificación pública y popular TÍTULO I Disposiciones fundamentales**
- **Ley Orgánica del sistema económico comunal. CAPÍTULO I. Disposiciones generales.**
- **Ley orgánica de los consejos comunales CAPÍTULO I. Disposiciones generales.**
- López J. y Rodríguez M. (2008) **Gerencia Estratégica Creativa**.
- Marcó, Loguzzo y Fedi (2016). **Gestión y Administración en las organizaciones** 2a. ed. 1a. reimp. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo.
- Martín J.(2018) **Que es la Estrategia Emergente**. Consultado en Tags: [Estrategía deliberada](#), [Henry Mintzberg](#), [Estrategía emergente](#)
- Martínez, D y Milla, A. (2005). **La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral**. Ediciones Días de Santos. España.
- Martínez J. y Rodríguez R. (2008) **Gerencia estratégica Creativa**. Cartilla 13. Universidad Manuela Beltrán. Bogotá- Colombia.
- Mallar, M. (2010) **La Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente**. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, Universidad Nacional de Misiones Misiones. Argentina
- Merlano Medrano, S. (2011) **Sinergia en el ambiente de trabajo, Contribuciones a las Ciencias Sociales** Majibacoa. www.eumed.net/rev/cccss/13/


- Mintzberg H. y James Brian Quinn (1993) ***El Proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos.*** Segunda edición. Naucalpan de Juárez, Edo. de México.
- Montoya I. y Montoya A. (2013) ***La formación de estrategias deliberadas y emergentes: una propuesta a partir de definiciones básicas de una metodología de sistemas suaves.*** Universidad Nacional de Colombia
- Navajo P (2009) ***Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas.*** Guía práctica basada en valores. Narcea, S.A. De ediciones Madrid- España.
- Ogliastri E. (2000) ***Manual de planificación estratégica.*** Siete modelos para hacer un plan estratégico. INCAE Business School, (Quinta edición revisada) ISBN 958-601-899-7. Bogotá-Colombia
- Palella S., Martínez F. (2017) ***Metodología de la investigación cualitativa*** Mención de edición, (4ta. Edición)), Caracas; Venezuela: FEDUPEL.
- Pérez E. (2013) ***PDVSA como actor social. El Petróleo y las Demandas Sociales de la comunidad. (Caso Distrito FRAMOLAC 2006-2012)*** Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
 - Pérez, D (2016) ***Estrategias emergentes para la gerencia financiera de empresas de producción social (eps)*** Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- Piñones S., Acosta L. y Tartanac F. (2009) ***Alianzas Productivas en Agro cadenas.*** Experiencias de la FAO en América Latina. (1º edición.), Santiago Chile.
- Prieto Herrera, J. E. (2003). ***Gestión estratégica organizacional*** (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Eco Ediciones.

- Ruiz (2018), **Aproximación a la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: análisis de estudio múltiple de casos**. D.FMéxico.
- Sabino, C (2014). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.
- Universidad Nacional Abierta. (2000). **Metodología de la investigación**. Guía Instruccional. Caracas- Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Investigación Educativa**. 5° Edición. Miranda- Venezuela.
- Varela, R. (1997) **Evaluación económica de proyectos de inversión**. Grupo editorial Iberoamericana.
- Valdez G. (2012) **El Proceso de las Estrategias Emergentes de una Institución de Educación Preescolar-Edición Única** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Zambrano, A (2001). **Gerencia estratégica y Gobierno**. (1ª Edición) Caracas- Venezuela. Ediciones IESA.
- ZANONI, R (2007). **“El cuadrilátero petrolero. Bases de la política petrolera venezolana”**. Investigación. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

		Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social Coordinación de Área de Postgrado Maestría en Administración. Mención Gerencia y Planificación Institucional			
<p>Este instrumento tiene como propósito recabar información inherente para el Trabajo de Grado, titulado: Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2019.</p>					
<p>Instrucciones: Conteste cada una de las pregunta de acuerdo a su criterio . Lea cuidadosamente y marque con una X, una sola respuesta en cada items.</p>					
Escala Valorativa					
Siempre (S)	casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Nunca (N)		
ITEMS					
1.-Usted considera que la unidad de gestión social desarrolla acciones de planificación, organización, dirección y control en línea con los objetivos de la organización					
2.-Usted estima que las actividades socio comunitarias llevadas a cabo por la unidad de gestión social, satisfacen las expectativas de las comunidades					
3-El talento humano perteneciente a la unidad de Gestión Social recibe capacitación continua con respecto a los planes de formación propuestos por la empresa (PDVSA)					
4.-Usted considera que la unidad de gestión social dispone de los recursos técnicos y logísticos necesarios para llevar a cabo las actividades propuestas					
5-La unidad de gestión social identifica los problemas, necesidades y recursos que posee la comunidad para el desarrollo de proyectos socio comunitarios					
6.-La cultura organizativa se promueve en la unidad de gestión social para mejorar el desempeño y el trabajo en equipo					
7.- La unida de gestion social realiza planificacion consensuada con lideres de otras organizaciones sociales para la llevar a cabo la gestión comunitaria					
8-Usted considera que el trabajo realizado por la unidad de gestión social con la comunidad, ha logrado la integración entre la empresa (PDVSA), las comunidades y los diferentes entes gubernamentales					
9. Usted considera que la unidad de gestión social hasta el momento, ha realizado intervenciones coherentes, en aras de fortalecer el desarrollo socio comunitario					
10.- La unidad de gestión social emplea mecanismos de autogestión para llevar programas a las comunidades que fortalezcan el desarrollo integral comunitario					
11- Usted estima que la unidad de gestión social, debe ajustarse a los planes de inversión comunal participativo promovidos por el ejecutivo nacional, a fin de fortalecer el desarrollo integral comunitario					
12.-La Unidad de gestión social establece alianzas institucionales para fomentar las políticas de la gerencia de Operaciones Exploratorias.					
13.-Usted cree importante establecer alianzas estratégicas con instituciones del estado para generar intercambios de conocimientos, tecnologías orientadas al fortalecimiento organizacional					

14-Usted cree necesaria las alianzas con instituciones del estado para la coejecución de programas y proyectos enmarcados en los planes de inversión comunal				
15-Usted estima que el apoyo prestado por entes gubernamentales ha coadyuvado al desarrollo de las comunidades				
16.-Usted considera necesario la sinergia y la articulación con diferentes entes gubernamentales para fortalecer la gestión comunitaria				
17.-Usted cree importante la incorporación del talento humano de la Gerencia en el desarrollo de las actividades planificadas por la unidad de gestión social				
18-Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con la misión y visión organizacional bien definidos que le permita motivar las acciones y buen desempeño de sus integrantes				
19-Usted cree necesario la incorporación de estrategias emergentes que permitan tomar acciones coherentes en los procesos que se quieren desarrollar, tomando en consideracion la mision y vision organizacional				
20- Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) bien definida que le permita definir las estrategias organizacionales.				
21.-Usted considera necesario un análisis FODA que permita conocer los aspectos internos y externos presentes en la organización, como base fundamental para la generación de nuevas estrategias ajustadas a la realidad				
22.-Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con la estructura organizacional bien definida que le permita realizar las actividades previstas de forma coordinada.				
23-Usted cree importante la incorporación de estrategias emergentes, que permita dirigir la division del trabajo hacia metas precisas y concretas.				
24 Usted considera que la unidad de gestión social cuenta con un mecanismo para el intercambio de información (datos históricos, indicadores de gestión) entre sus miembros que garantice el éxito en la toma de decisiones				
25Usted cree necesario la incorporación de estrategias emergentes que permita a la unidad de gestión social el acceso inmediato de la información, aumentado la eficacia en la comunicación.				
26- Usted considera que la incorporación de estrategias emergentes permitirá a la unidad de gestión social, motivar a sus miembros para adaptarse o dar respuesta ante cambios actuales o previstos del entorno				
27-Usted considera necesario la incorporación de estrategias emergentes que permita a la unidad de gestión social, orientar los recursos mediante la cooperación y esfuerzo de sus integrantes				
28-Usted tiene conocimiento de una matriz de índices o indicadores de gestión dentro de la organización				
29-Usted cree necesario incorporar estrategias emergentes que permitan a la organización identificar elementos que han sido exitosos y también los que deben ajustarse para que sean más efectivos				
30-Usted cree necesario incorporar estrategias emergentes que permitan a la organización ajustar las actividades programadas tomando en consideracion medidas correctivas para su eficaz ejecucion.				
31-Usted considera que con la incorporación de estrategias emergentes, la unidad de gestión social, contribuye a mejorar las prácticas dentro de los procesos de su gestión.				

ANEXO B

FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

[ANEXO B-1]

CONSTANCIA DE VALIDACION PRIMER EXPERTO

[Acta de validación, Carta de validación, cuadro de validación del cuestionario]



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Acta de Validación

Yo, Elba Contreras, titular de la
cedula N° V.- 16637057, por medio de la presente hago constar que he
leído y evaluado el instrumento diseñado por **Leda Gladys Elizabeth Pérez Jeréz**
portadora de la C.I. V-17.291.849, el cual se utilizará para la recolección de datos
informativos de Trabajo de Grado titulado "**Estrategias emergentes de gestión
comunitaria en las áreas adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de
estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones
Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2019**", para optar
al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación
Institucional que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 04 días del mes de Noviembre del 2019.

Firma del Experto
Cedula V.-



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Carta de Validación

Yo, Elba Contreras titular de la
cedula N° V.- 16637057, por medio de la presente hago constar que he
leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo
de Grado titulado "**Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas
adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de estudio: Unidad de
Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División
Boyacá, estado Barinas. Año 2019**", presentado por la Leda. Gladys Elizabeth
Pérez Jeréz C.I. V-17.291.849, para optar al título de Magister Scientiarum en
Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional que otorga la Universidad
Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en
calidad de validador.

En Barinas a los 01 días del mes de Noviembre del 2019.

Firma del Experto
Cédula V.-



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: Contreras Elba Cedula de Identidad: 16637057
Profesión: Contador Público Fecha de Validación: 04-11-19

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		✓		
25	✓		✓		✓		✓		
26	✓		✓		✓		✓		
27	✓		✓		✓		✓		
28	✓		✓		✓		✓		
29	✓		✓		✓		✓		
30	✓		✓		✓		✓		
31	✓		✓		✓		✓		

Observaciones: _____

Firma

Efz
16637057

[ANEXO B-2]

CONSTANCIA DE VALIDACION SEGUNDO EXPERTO

[Acta de validación, Carta de validación, cuadro de validación del cuestionario]



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Acta de Validación

Yo, Dennis Gutiérrez titular de la
cedula N° V.- 9988406, por medio de la presente hago constar que he
leído y evaluado el instrumento diseñado por **Leda. Gladys Elizabeth Pérez Jeréz**
portadora de la C.I. V-17.291.849, el cual se utilizará para la recolección de datos
informativos de Trabajo de Grado titulado "**Estrategias emergentes de gestión
comunitaria en las áreas adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de
estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones
Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2019**", para optar
al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación
Institucional que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 04 días del mes de Noviembre del 2019.

Firma del Experto
Cedula V.- 9988406



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Carta de Validación

Yo, Denis Julián titular de la
cedula N° V.- 9988406, por medio de la presente hago constar que he
leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo
de Grado titulado "**Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas
adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de estudio: Unidad de
Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División
Boyacá, estado Barinas. Año 2019**", presentado por la Leda. Gladys Elizabeth
Pérez Jeréz C.I. V-17.291.849, para optar al título de Magister Scientiarum en
Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional que otorga la Universidad
Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en
calidad de validador.

En Barinas a los 04 días del mes de Noviembre del 2019.

Firma del Experto
Cédula V.- 9988406



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: Denis Yatima Cedula de Identidad: 9.988.406
Profesión: Administrador Fecha de Validación: 04-11-2019

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		✓		
25	✓		✓		✓		✓		
26	✓		✓		✓		✓		
27	✓		✓		✓		✓		
28	✓		✓		✓		✓		
29	✓		✓		✓		✓		
30	✓		✓		✓		✓		
31	✓		✓		✓		✓		

Observaciones: _____

Firma

9988406

[ANEXO B-3]

CONSTANCIA DE VALIDACION TERCER EXPERTO

[Acta de validación, Carta de validación, cuadro de validación del cuestionario]



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

Acta de Validación

Yo, **Raquel Sánchez** titular de la cedula N° V14.933.532

por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento diseñado por **Lcda. Gladys Elizabeth Pérez Jeréz** portadora de la C.I. V-17.291.849, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos de Trabajo de Grado titulado “**Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2019**”, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 04 días del mes de Noviembre del 2019.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raquel Sánchez', written over a horizontal line.

Firma del Experto
Cedula V.-



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Carta de Validación

Yo, **Raquel Sánchez** titular de la cedula N° V.- 14.933.532, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado **“Estrategias emergentes de gestión comunitaria en las áreas adyacentes a los Proyectos Operacionales. Caso de estudio: Unidad de Gestión Social de la Gerencia de Operaciones Exploratorias, PDVSA División Boyacá, estado Barinas. Año 2019”**, presentado por la **Lcda. Gladys Elizabeth Pérez Jeréz** C.I. V-17.291.849, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 04 días del mes de Noviembre del 2019.

Firma del Experto
Cédula V.- 14.933.532



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: Raquel Sánchez Cedula de Identidad: 14.933.532

Profesión: Sociólogo Fecha de Validación: 04-11-2019

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		✓		
25	✓		✓		✓		✓		
26	✓		✓		✓		✓		
27	✓		✓		✓		✓		
28	✓		✓		✓		✓		
29	✓		✓		✓		✓		
30	✓		✓		✓		✓		
31	✓		✓		✓		✓		

Firma

ANEXO C

CALCULO CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

